《TED 演讲的秘密：18 分钟改变世界》作者

杰里米·唐诺文 倾情分享

如何利用演讲能力
实现职业生涯的突破



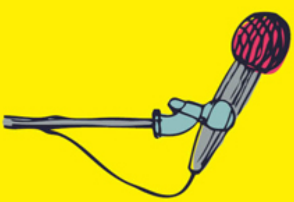
Speaker, Leader, Champion

成功演讲的奥秘

如何通过一个强大的演讲表达自己

Succeed at Work through the Power of Public Speaking

[美] 杰里米·唐诺文 瑞安·阿佛利◎著
毕崇毅◎译



机械工业出版社
China Machine Press

VISIT...

LANZAROTE Caliente.COM

《TED 演讲的秘密：18 分钟改变世界》作者

杰里米 · 唐诺文 倾情分享

如何利用演讲能力
实现职业生涯的突破



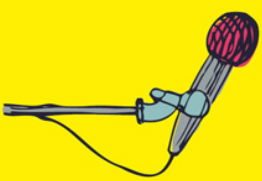
Speaker, Leader, Champion

成功演讲的奥秘

如何通过一个强大的演讲表达自己

Succeed at Work through the Power of Public Speaking

[美] 杰里米·唐诺文 瑞安·阿佛利◎著
毕崇毅◎译



机械工业出版社
China Machine Press

致谢

本书的出版离不开各方面的大力支持。我们要感谢代理人Jackie Meyer、编辑P.J.Dempsey，以及隐藏在幕后的麦格劳-希尔出版社的各位同人，其中包括Chelsea Van der Gaag，Ann Pryor，Mary Glenn，Ron Martirano和Janice Race。

我们还要特别感谢本书编辑Casey Ebro，在他的指导下我们不断修改，最终创作出比原稿优秀十倍的作品。可以说，他才是本书的真正作者。他总是默默无闻地贡献自己的观点，从不奢求任何名利，对他我们应致以诚挚的谢意。

当然，本书同样离不开大师会世界演讲冠军们奉献的精彩演讲。我们要特别感谢他们的无私指导，以及授权允许我们使用其演讲内容。这些演讲冠军包括大卫·布鲁克斯、马克·布朗、克雷格·瓦伦丁、埃德·泰特、戴伦·拉克罗伊、兰斯·米勒、维卡斯·经兰、大卫·亨德森和乔克·埃利奥特。

我要感谢大师会世界各地的会员和组织者，感谢你们的信任和支持，帮助我梦想成真，特别是大师会第七区。我曾访问过世界各地的演讲俱乐部，和大家分享提高演讲水平的心得体会，希望未来能够帮助更多的人掌握演讲技巧。我们的努力是有意义的，它可以让人们意识到直抒胸臆的重要性。

兰迪·哈维是我的导师，非常感谢他的精心呵护和大力支持。如果没有他的帮助，我肯定不会成为演讲大师。

感谢我的父母、妹妹、亲友，以及俄勒冈特奥会团队，感谢你们对我的无私支持。

最后要感谢切尔西，感谢你在我最需要帮助的时候时刻为我带来灵感。

——瑞安·阿佛利

多年来，我有幸欣赏到世界各地大师会俱乐部的精彩演讲。当然，我自己也曾做过几次演讲。我要感谢大师会的各位良师益友，感谢你们的指导和反馈的积极建议。我还记得第一次演讲时，乔舒亚·雷诺德和格兰特·杜波依斯强迫我到台前嘶喊的一幕。虽然我们最终选择了不同的人生道路，但是我要衷心感谢他们把我引入了演讲之路。我要特别感谢大师会在我家乡的两个俱乐部，它们分别是斯坦福德俱乐部和高德纳俱乐部。

最后，感谢家人的支持和爱护。

——杰里米·唐诺文

前言　掌握演讲技巧

多项调查研究表明演讲能力和商业成功之间具备必然的内在联系，其中最为知名的要数美国大学与雇主协会（National Association of Colleges and Employers）所做的调查。2013年该协会对244家雇主进行的工作调查发现，企业认为应聘者最重要的能力（以5分值统计得分为4.63）是“在公司内外部进行有效人际沟通的能力”。调查报告称：“理想的应聘者是那些可在团队环境下善于做出决策和解决问题的沟通高手。”

如果你不相信，我们可以看看演讲能力为本书作者带来的变化。我们两个人都不是天生的演说家，实际上任何演讲大师都不是天生的。幸运的是，我们有机会在这个舞台进行大量训练并获得反馈指导，因此才会有今天的成就——演讲能力帮助杰里米实现了在传统商业环境中的优势，帮助瑞安成为职业演讲师和创业者。

1998年杰里米决定转行，从半导体工程研究转到半导体行业分析。为此，他必须克服社交恐惧症，学习如何在公众面前演讲。这个转变对某些人来说或许易如反掌，但对杰里米来说却难似登天，因为他以前一直做的是个人文案工作，现在却必须向企业主管和广大观众进行公开演示，其中的难度可想而知。

杰里米第一次参加大师会是在加州圣何塞市的高德纳公司。他小心翼翼地坐在会场的最后一排，观看其他会员的演讲。不过这种情况没有维持多久，有一天同事乔舒亚·雷诺德和格兰特·杜波依斯强迫他站在讲台前面大声嘶喊自己的处女秀。虽然这只是一次一两分钟的即兴演讲，但对杰里

米来说简直像世界末日一样恐怖——当然，台下的观众也一样痛苦。

经过在大师会15年的磨炼，杰里米的演讲能力有效地推动了他的商业领导才干。如今，杰里米在一家市值16亿美元的公司担任集团营销副总，负责管理50人的全球团队。

和杰里米不同，瑞安2010年年底加入大师会不是为了保住职位，而是有意磨炼自己的面试技巧。当时的瑞安没有工作，身无分文，就连第一年不到100美元的会费都是跟父亲借的。第一次参加大师会让瑞安感到很吃惊，这里的会员虽然素昧平生但总是非常热心地帮助彼此提高沟通和管理能力。经过几个月的训练，瑞安的努力获得了回报，成了俄勒冈特奥会的营销经理。

瑞安在沟通技巧方面还有待改善。入职几个星期后，他首次参加电视访谈，为特奥会活动做宣传。那天晚上回家之后，瑞安紧张地坐在电视前面观看访谈节目，计算自己在两分钟的演讲中说了多少次“呃”。为了避免再次出现这种问题，瑞安在大师会进行了专业训练。

2011年年底一个周末的早上，瑞安在网上看了一场马拉松直播，又看了大师会世界演讲的一场比赛，然后突然萌生了要参加比赛的念头。大师会有两种比赛活动，分别是演讲活动和领导力活动。瑞安认为演讲比赛带来的压力和不断的改善会显著提高自己的演讲能力。在2012年的各级比赛中，他努力改善演讲表现，积极利用专家提供的反馈意见。这番努力也为他的工作带来了收获，2012年6月瑞安被提升为部门主管。两个月后，25岁的瑞安成了大师会演讲赛历史上最年轻的冠军。对于一个一开口只会嗯啊不停的80后年轻人来说，能取得这样的成绩实属不易。

获奖后的第二天早上，瑞安的邮箱收到了来自全球各地269封演讲邀请信。虽然老板对此表示理解和支持，但瑞安觉得与其两头分心不如专攻一业。于是他在2013年年初辞职成为一名职业演讲师和培训师，帮助同龄人改善语言沟通技巧。

如果说我们的生活还算有些成就，我们可以断言这些成就全部源自于自身演讲能力的提高。虽然我俩只是个例，自身成就也未必显赫，但这并不影响我们观察其他更为优秀的演讲大师，如新闻主播克里斯·马修斯、苏珊·科曼乳腺癌基金会创始人南希·布林克尔，以及陶氏化学前总裁兼首席执行官保罗·奥利菲斯。

大师会在其目标宣言中表示，它是一家“在全球范围内帮助人们学习演讲和领导技巧的非营利教育机构”。截至2013年7月1日，大师会在全球122个国家已经建立了14350个俱乐部，每周定期参与活动的人数超过292000人。

大师会由拉尔夫·斯梅德利在20世纪初创立。斯梅德利1903年毕业于伊利诺伊州卫斯理大学，随后在布鲁明顿基督教青年会担任教育主任。他发现很多人都存在演讲能力不足的问题，甚至连宴会上的祝酒词都说不好。为了改变这种情况，斯梅德利成立了一个俱乐部，年轻人可以在这里轮流发表演讲，演讲结束后观众马上提供评价和反馈。随着基督教青年会的工作逐步向西部转移，斯梅德利在各地成立了新的大师会俱乐部，帮助会员和当地商业人士改善人际沟通和商务沟通技巧。不幸的是，随着他的离开，这些俱乐部并没有得到继续维持。

1924年，斯梅德利担任加利福尼亚州圣安娜基督教青年会秘书长。同

往常一样，他也在这里成立了大师会俱乐部，唯一不同的是，这家俱乐部及其推广理念得到了很好的维持。一年多之后，附近的安纳海姆成立了第二家俱乐部。截至1938年，全球共成立了100家大师会俱乐部。1982年10月大师会的会员数量达到10万人，而且在后来几十年中一直保持着良好的发展势头。

尽管大师会直到1973年才开始吸收女会员，但这个机构如今在全球范围内已成为重要的多样化公共服务组织。无论你的性别（52%女会员，48%男会员）、年龄（会员平均年龄45.8岁，其中25%是18～24岁的年轻人）、收入状况、教育水平或身体是否残疾，大师会都会为你敞开大门。同样，无论你来自哪个种族，信仰哪种宗教或是性取向如何不同，凡是希望改善演讲水平或领导力的人都可以加入大师会。

如今，大师会的目标早已超越了宴会上的祝酒词。它既没有教练指导式的课程也没固定的招生日期。和常规的培训活动不同，它提供的是完全自主式的演讲练习。这种练习包括三个主题，分别是沟通、领导和竞赛。大部分会员只选择提高沟通技巧，也有些人选择同时改善这三个方面的表现。每年只需支付不到100美元的费用，会员即可享受到巨大的自我提升机会。定期参加大师会的活动能有效帮助会员提升演讲技巧，特别是训练应对怯场的能力。

大师会既可以教会员如何组织以传播信息为目的的个人演讲，也可以教会员怎样构思以说服客户为目标的商业演示。大师会演讲活动的初级要求是完成任务手册规定的10次演讲，这些演讲的首要目的是帮助双腿发软的新手建立自信，能够镇定自若地面对一群陌生人侃侃而谈。为实现这个

目标，它鼓励演讲者和观众分享自己的个人生活和职业经历。克服恐惧感之后，演讲者会通过一些语言和非语言行为舒缓自己的情绪。在任务手册的前八次演讲中，演讲者可以根据表现形式确定演讲内容，但最后两次演讲有所不同，要求演讲者传达说服性和启发性的内容。进入高级沟通环节后，演讲者可以学习掌握技术性演示、辅助讨论以及管理人员常规的演讲技巧。

参加大师会演讲训练有点像去健身房或参加瑜伽课程。过来人会建议你大量练习举重，摆出平时看起来很假的动作或姿势。这样做的目的是为了巩固力量、灵活性和肌肉记忆，让你的身体在以后的生活中变得轻松自如。一旦学会如何控制舞台感和消除填充词，语言表达和非语言表达就会成为你的第二天性，帮助你轻松进入高度关注内容的商业演讲状态。

大师会的观众反馈可以很好地帮助演讲者取得进步，著名会员大卫·霍布森对此有如下评价：

批评别人很简单，我们在生活中每时每刻都能听到批评的声音。但是，批评是弱者的语言，它充满负面影响。即便是带有批判分析性质的评论（非大师会会员使用的字眼）听起来也令人非常沮丧。但评价与此不同，它更关注的是有价值和积极的方面，利用帮助性建议提升价值，给你带来提高和改善。

评论是大师会演讲和领导活动中的重要环节，不同的是在这里它是以更为平衡和更富建设性的方式提出的。例如，“你缺少目光交流”对演讲者来说是一句简短而无效的评论。与此相反，有效的评价应当是为演讲者的成长提供必要的具有指导意义的反馈信息。在大师会，人们会这样

说：“你在演讲时目光从观众身上扫过，下次试试和台下多一些眼神交流，注视观众的时间达到三秒钟。”

本书的写作目的是为了填补大师会实战经验和职业演讲培训之间的空白。为实现这个目标，我们对11位大师会演讲冠军的演讲稿进行了拆解分析，对其中的内容和表达方式进行了总结。虽然这些大师都是传达启发性内容的高手，但他们采用的表达技巧对任何演讲主题来说都是通用的。

虽然无须加入大师会也能充分利用本书技巧带来的优势，不过我们还是建议你参加大师会的活动，它能为你提供安全、低成本和富含反馈信息的实战指导。对于加入大师会并决定参加国际演讲比赛的朋友，我们在附录中额外提供了冠军的心得体会。

和其他图书列出章末练习的做法不同，我们提出的每一个技巧都需要随时进行练习。如果你在阅读过程中发现某个技巧非常实用，应当马上加以熟练应用，然后了解下一个技巧。此外，我们在本书末尾汇总了所有技巧以便读者查询。

下面我们就进入正题，让你也学会利用演讲能力突破自己的职业生涯。

第1章　选好主题

技巧1：确定演讲目的

选择吸引人的演讲主题是一个非常重要的问题，它的意义仅次于如何控制恐惧感。对于这个问题，就连世界演讲冠军兰斯·米勒（2005）[1]都感到头疼，他说："确定演讲主题让我非常苦恼，因为我的生活中并没有什么糟糕的经历。我来自一个小康家庭，接受过良好教育，有不错的工作，你让我上哪儿寻找灵感呢？"实际上，兰斯的问题说明，在选择演讲主题之前你必须首先确定演讲的目的。

确定演讲目的的过程和寻找职业目标高度相似。关于这个问题，每一本图书或每一篇文章都会给你同样深刻的建议——要找到真正适合你的天职，你必须选择综合考虑能满足以下三个方面的工作：你对别人有何价值？你擅长做什么？即使没有收入你也愿意从事的工作是什么？不同的是，选择演讲主题承担的风险甚至比选择职业目标更高。选错了职业浪费的不过是你个人的时间，但选错演讲主题就意味着你在浪费所有人的时间。因此，选择正确的演讲主题首先要考虑你能为别人带来什么价值。

演讲的价值在于，它能对观众的知识、行动和感受产生影响。大师会认为这就是演讲的一般性目的。它认为每一个演讲都必须实现下述三种目的之一：传达信息、说服观众、娱乐观众或启发观众。尽管很多演讲都包含上述多种要素，但好的演讲通常都只有一个明确的目的。

对于个人和职业演讲活动而言，传达信息是最简单的演讲目的，也是

最缺乏吸引力的演讲目的。很多工作演讲，如预算审核和项目状况介绍会，都属于这一类。

启发观众是个人和商业演讲活动的重要目的。传统的工作演讲如首席执行官在公司全体会议上介绍企业发展远景，或是销售主管宣布新的季度奖金方案。实际上，启发式演讲对于职务较低的员工往往具有更为重要的意义。为争取同事和其他部门的支持，你必须宣传自己的观点，让他们意识到支持你既有利于公司也有利于他们自己。

娱乐性演讲通常仅限于个人活动和非工作场合的交流。当然，你也可以在工作场合宣布周末聚会的地址。总之在大多数情况下，娱乐性演讲的目的不是为了对观众形成深远影响，可以说完全是为了娱乐。

说服式演讲的目的是说服他人改变观点，为你的想法投入时间和金钱，或是激励他人采取某种行动。比如说你是个零售经理，希望说服员工改变迎客方式来提高销售量；或者你是一位图形设计师，希望说服客户把下一个开发项目交给你。无论是哪种情况，你都要首先提供信息的介绍背景，审核潜在解决方案并解决问题，然后说服对方接受你推荐的方案。想想看，你的演讲目的是什么？

[1] 本书括号中的年份指的是演讲者在大师会演讲赛中夺冠的时间。

技巧2：确定能够满足观众需求和兴趣的核心信息

在大师会世界演讲大赛中，进入决赛的选手很清楚这一点：台下的观众和裁判都希望从演讲中获得启发，哪怕竞赛规则对此并无要求。兰斯·米勒在经过13年的失败之后终于取得了突破，原因就在于他学会了换位思考，不再关注自己，而是考虑观众的想法。他说："我问自己从这些失败中学到了什么？我的生活中有哪些改变人生的故事想和观众分享？我突然意识到如果人们能做到相互鼓励，关注彼此的优点而不是过错，这个世界一定会变得更加美好。"

大师会认为，每一个演讲都同时具备一般性目的和一个具体的核心信息。我们在这里使用的是核心信息（或主题）而不是特别目的一词，是因为前者能更好地反映演讲者的目标，能清晰地揭示演讲者希望观众了解和感受的具体内容或采取的行动。演讲新手的错误之处在于，他们总是罗列很多核心信息。通过下面的演讲我们可以看出，兰斯的话题始终围绕着设计好的内容，即他希望观众掌握的核心信息——肯定他人。

本书为每一篇冠军演讲稿设计了一个表格，列出其中四项关键统计数据。在阅读演讲稿时，你可以看出演讲者是怎样围绕主题进行构思的。表1-1中的时间和每分钟字数体现了演讲者在有限时间内如何通过控制语速来展现故事讲述的广度和深度。最后列出的是演讲中的每分钟引发笑声的次数，无论你的演讲主题多么严肃，保持幽默都是必不可少的制胜要素。

表1-1　终极人生问题（2005）

主题	爱
时间	7.30 分钟
每分钟字数	131
每分钟引发笑声	2.19 次

（引子）

终极人生问题，自有史以来便困扰人类，迫使我们每一个人都必须在人生某个时刻去思考的问题——你会不会肯定他人？

（第一部分）

主持人、各位会员和朋友大家好。那年我26岁，住在印第安纳州的一个小镇。那时的我有一份不喜欢的工作，已经三年没谈恋爱了，更糟糕的是我还跟父母生活在一起。

我觉得这样的日子实在看不到希望，必须做出改变，所以我离开家来到洛杉矶打拼。半年之后，我找到一份并不喜欢的工作，有个絮絮叨叨总爱挑我毛病的女朋友。合租房里的两个室友像爱因斯坦和奥本海默一样每天扮阿呆和阿瓜。

我的生活好像跟以前完全不同了，但又好像没有任何变化。我还是觉得未来的日子看不到希望。

（第二部分）

这天，我在外面开完会，一心只想打完停车卡赶紧回家。我走到前台说：“是在你这儿盖章吗？”

前台姑娘抬头看看我说：“是啊，你笑起来很好看！”

我摇摇手里的卡说：“我刚和你们老板开完会，是在你这儿打卡吗？”

她说：“嗯，跟我们公司合作，您可真是有眼光。”

我说：“你还挺幽默的，不过再不给我打卡我可找你们老板告状了啊。”

“把卡给我。”她一把从我手中拿过来，抓起印章“咔嚓”盖了一下，然后交还给我。她看了我一眼，说了一句：“你可真特别！”

我拿着卡走到电梯门口，突然停下来，转过身对她说了一句“谢谢”。

我不知道自己多久没有被人肯定过了。在回家的路上她的话一直在我耳边萦绕。检视自己的生活，我发现已经很久没有肯定过别人了。我也很想这么做，我希望给别人带来美好的感受，但我只是个无足轻重的小人物，我觉得只有取得成功之后你的话才会影响别人。可是，前台这个姑娘的一句话就让我开心了一整天，老实说整整一个月我都感觉良好。她轻轻“咔嚓”一下就能改变我的生活，我想我也可以做得到。

（第三部分）

回到合租房，我看到阿呆和阿瓜又张罗了一群人搞聚会。这两个家伙真是烦死了，不过我并没有生气，而是对他们说：“你们认识新朋友可真是神速，羡慕死我了！”阿呆和阿瓜面面相觑，我敢打赌他们一下子变得聪明多了。咔嚓！

我去找女朋友，感谢她对我无微不至的照顾以及恨铁不成钢的良苦用

心。你猜怎么着？她一下子变得温柔可爱多了。咔嚓！

我来到公司，感谢老板给我这个工作机会。结果老板对我信任有加，后面的工作我更加如鱼得水。咔嚓！

我以前觉得要肯定别人自己首先要成为大人物，我以前总是把别人看作阻碍我实现成功的拦路虎。但是现在，我发现只要肯定别人的优点你就能成为大人物。当我对身边每个人都很重要时，他们就会为我铺垫通往成功的道路。于是，我开始努力寻找每个人身上的亮点，找到那份小小的真善美，然后“咔嚓”一下给他们一个肯定。

（结论）

我感觉自己就像超级英雄，西装革履之下隐藏着一颗超人的心。没错，我就是肯定大师。

每当出现棘手情况人们开始产生负面情绪时，我都会跳出来“咔嚓”一番。这时总会有人低声询问：“这个人是谁啊？”

“是谁我倒不清楚，不过他的小小肯定真是让我感觉好多了。”

哈，我明白了！你们知道这个世界的问题在哪里吗？你们知道我的问题在哪里吗？你们知道自己的问题在哪里吗？——整天想这个有什么用啊！

我们要思考的真正问题——这个世界的美好在哪里？我的美好在哪里？你的美好在哪里？我们的相同之处是大家都是普通人，我们天生就是不完美的，所以我们总是心安理得地挑别人的错。

但是我们每个人在生活中都向往美好，都希望有助于他人。这才是人性中最宝贵的部分，必须加以肯定和发扬的部分。

我开始探索自己生活中那些值得肯定的优点。我发现只要善于肯定优点，你一样可以激发别人内心的善良和价值。

这个世界的确存在很多问题，但我发现无论是父母与子女之间、夫妻之间、老板与员工之间、种族之间、文化之间或国家之间出现的任何问题，无一不是因为无力肯定或是不愿肯定彼此的善良、价值和优点所导致的。

因此我们要思考的终极人生问题是你会不会肯定他人。不过问题本身并不重要，重要的是各位会不会“咔嚓”。你们会“咔嚓”了吗？真的会了吗？很好，非常感谢大家。

技巧3：在普遍真理中选择具有启发意义的核心主题词

除了满足时间和原创性等方面的要求，大师会世界演讲赛对于参赛者的内容和发挥方式没有规定。从评分角度来看，在满分100分中的题目选择占30分，其中15分的评判标准是“演讲效力：目标、兴趣和接受程度”，另外15分的评判标准是“演讲价值：观点、逻辑和原创性”。不过，关于演讲效力部分的目标，大师会并未给出任何限制规定。

在冠军演讲词中，虽然很多同时具备鼓动性和启发性，但其中大部分的核心主题是启发性的。简而言之，大师会国际演讲比赛需要演讲者在七分钟的时间内用语言打动观众，揭示人类世界的普遍真理和美德。我们在日常生活中经常听说七大美德，实际上人类美德具体分析起来有很多。表1-2所列的是经常在启发性演讲中作为主题出现的美德。

表1-2　经常在启发性演讲中作为主题出现的美德

行动（包括动力、雄心、冒险）	谦逊（包括谦虚、谨慎）
真实（包括个性、自我表达）	幽默（包括喜乐）
平衡	正义（包括公平、无私）
冷静（包括镇定）	知识（包括智慧、洞察）
慈善（包括慷慨、分享、仁慈）	领导
情谊（包括友情）	爱（包括仁慈、欣赏、忠诚、忠心、奉献）
怜悯（包括理解、接受、宽容、共鸣、温暖、关爱）	专注（包括关注、存在、沉静）
连通（包括合作、团体）	乐观（包括希望、热情、积极）
满足	激情（包括热情、活力）
信心（包括自信）	毅力（包括顽强、坚持、勤奋、坚定）
勇气（包括无畏、勇猛）	责任（包括公民、信任、正直）
创意（包括新颖、独创）	自控（包括节制、耐心）
好奇心（包括学习）	灵性（包括信念、信仰）
谅解（包括宽容）	脆弱
感恩（包括礼貌、礼节）	
诚实（包括正直、诚挚）	

1995~2011年17年的冠军演讲中，主题词“爱”出现次数最多，达到五次；“毅力”是排名第二的主题词，出现过三次；“专注”和“行动”各出现过两次；“激情”“创意”“自我表达”“希望”和“宽容”各出现过一次。

技巧4：演讲内容要产生影响

光有目的和核心信息还不够，你的演讲内容必须具备充分的理由。只有说明观众为什么必须改变思考、感受和行为方式，你的演讲才能有效引发行动。每一份冠军演讲词都可以浓缩成这样一句简短而充满自信的宣言——“我要××（目的）观众××（核心信息），从而实现××（影响）。”例如，兰斯·米勒的演讲可以总结成下面这句话：“我要鼓励大家肯定别人的优点，从而让这个世界变得更安全更美好。”不难看出，这种影响是围绕观众进行思考的，为观众带来的好处。

这一原则同样适用于商业演讲活动。我们在下面列举了四个例子，其中既有像兰斯那样高远的目标，也有比较日常的目标：

·我要通知老板项目进度，让她对工作进展放心。

·我要说服销售部门采用新的客户关系管理系统，为公司赢得更多业务。

·我要鼓励服务团队努力取悦顾客，从而建立充满信任的增值关系。

·我要为员工和顾客提供娱乐，帮助他们放松自我。

技巧5：谈论你熟悉的话题

前面我们讨论的是三大问题中的第一个，你对别人有何价值。接下来我们来看第二个问题，你擅长做什么。对于演讲来说，人们擅长谈论的一定是那些非常了解的话题。

纳尔逊·曼德拉是21世纪公认的最有影响力的演说家之一。1964年4月20日他在审判中所做的法庭声明直接引发了南非针对种族隔离制度的长期斗争。面对法官他最后总结如下：

我一生都致力于为解放非洲人民而奋斗。我既反对白人统治也反对黑人统治，我追求的是民主自由的社会，一个能让所有人和睦相处，拥有同等发展机会的社会。我希望能努力打造这个社会，这是我的理想，一个让我愿意为之献出生命的理想。

这篇演讲之所以震撼人心，是因为当时特殊的社会环境以及曼德拉对非洲解放事业的深刻了解和认识。我们可以换个不恰当的例子来说明，如果让曼德拉在演讲中介绍一项新的技术产品，比如说苹果手机，而让史蒂夫·乔布斯发表演讲反抗南非的种族隔离政策，结果肯定不言自明。由此可以看出，只有谈论自己熟悉的话题你的演讲才能产生影响。

技巧6：对演讲主题进行深入研究

在大师会演讲活动之外，演讲者很少有机会讲述个人故事，通常其演示内容都是研究结果和产品建议。

你应当设立研究日程表，按照规定时间完成研究活动。要知道，在家庭、工作和大师会演讲活动之间做好协调平衡并不容易。你应当利用有限的时间和资源做尽可能多的研究，这样才能为实现成功演讲提供保证。

从不同渠道获取研究资料。大多数演讲内容都是根据二次研究确定的，这种研究方式不注重搜集原始数据，而是通过积累分析已有资料得出结论。过去，进行二次研究需要到图书馆翻阅各种图书、百科全书和报纸杂志。如今，你可以通过互联网快速获得海量相关资料。当然，互联网也只是提供信息资料的一种途径。对于意义重大的演讲活动，最好采用原始研究确定结论。原始研究是指从各种实验、调查或商业交易数据中直接搜集的数据和信息。在自然科学领域中，此类实验通常是在实验室完成的。对于商业活动，原始研究通常会借助社会科学的某些研究方法，如面对面访谈、调查统计、焦点小组和小范围测试等。

学会用人类学观点看待问题。在研究过程中，我们往往会因为存在各种偏见导致决策出现问题。在这些主观偏见中证实性偏见是最危险的。证实性偏见是指在研究过程中人们总是倾向于接受和自己看法相同的信息，忽略和自己看法不同的信息。为避免出现这种错误，最好从人类学家的角度看待世界，在研究过程中反其道而行之，努力证明自己的看法是错误的。

无论是原始研究还是二次研究，都必须详细记录研究过程，列出所有资料来源。首先，从法律角度和职业道德角度来说这样做都是必需的。其次，这样做也会给个人带来好处，说明资料来源可以让你的引述可信度更高。当然，你不必像写人物传记那样穷尽其详，只要提供足够引导观众的信息即可。比方说你可以在演讲中这样引述二次研究资料：“2013年约翰·霍普金斯大学某位医生的一项调查表明……”如果你的结论源自原始研究，你可以这样表述：“我的建议是在对纽约市100位顾客进行访谈之后得出的。”

如果条件允许，进行二次研究时尽量阅读原始研究的相关资料。引用二次研究结果时一定要慎重，注意对其中的事实进行核查。实际上，很多流传甚广的结论都是这样产生的，例如下面这个故事：

很多演讲大师和培训师引用的调查数据称，在人际沟通中7%取决于谈话内容，38%取决于语言表达，55%取决于非语言表达。但是，没有多少人清楚这个数据是从哪里来的，没有多少人会回顾1967年由梅拉宾、费里斯和维恩纳进行的实验研究。如果阅读他们的原始研究你会发现，这项调查测试的是人们对单个词汇的沟通反应。更具体地说，这项研究的设计目的是要衡量内容、语言表达和非语言表达这三个因素，对于听众评估说话人的喜好、中立和厌恶情绪会产生怎样的影响。因此，不要说在正式演讲中应用，这一结论对日常对话都不适用，无疑是对原始研究的错误解读。对此，梅拉宾博士后来这样写道：“除非说话人谈论的是自己的感受或态度，否则这些结论并不适用。”

技巧7：尊重观众的知识和智力水平

无论大师会演讲还是商业演说，演讲者应注意调整话题和语言的复杂程度，使之与观众的知识水平相当。也就是说，你应当让大多数观众易于理解，不能过于阳春白雪或下里巴人。

兰斯·米勒对此的建议是：“谦卑真诚是造就成功演讲的必要条件。谦卑意味着你在演讲时要和观众有目光交流。我看到有些演讲者一上台就摆出一幅不可一世的架子，说起话来给人感觉高高在上，好像在命令观众必须按照他的思路去想。实际上，你最好把观众看成聪明人，说不定比你聪明得多。”

尽管兰斯建议演讲者把观众视为智力水平与自己相当的对手，我们还是要提醒各位不要高估他们理解陌生事物的能力。以兰斯的演讲为例，虽然大多数情况下观众全都理解他介绍的内容，但其中可能有一个例外。当他说“合租房里的两个室友像爱因斯坦和奥本海默一样每天扮阿呆和阿瓜”时，电影《阿呆和阿瓜》刚刚上映不久，这两个形象妇孺皆知。同样，人人都知道爱因斯坦是谁，但奥本海默就不一定了，或许只有上了年纪的观众才知道这位曼哈顿计划领导者和原子弹之父。

对商业演讲活动来说，关注观众的知识水平就更为重要了。因为面对的大部分是中老年人，你会不由自主地在演讲中卖弄学问。不过，大多数企业管理者对话题的了解并不像你那么熟悉，因此还是希望演讲者能用简单清晰的语言来说明问题。

技巧8：演讲时要有真诚的情感

下面我来说明职业目标和演讲目的之间需要思考的最后一个相似点——即使没有收入你也愿意从事的是什么？对演讲活动而言，你需要思考的问题是能否和他人分享对你有所启发的看法或观点？只有当你被打动时，你才能打动观众。换句话说，你必须热爱你的演讲内容，它是真诚情感的源泉。只需观察聆听演讲者的表现，观众马上就能看出他们是否真正用心。

当然，生活中我们经常要参加工作演讲活动，这些往往是客观冷静无法触及内心情感的演讲。在这种情况下你就不必假装激情了，因为故作姿态和缺乏感受对演讲来说一样致命。换句话说，你只需正常表达自己的真实感受即可。万一领导让你演说你压根儿都不信的东西，实在不行还是推给别人做吧。

如果是向自己关心的人介绍真正令你心动的话题，你会发现演讲会变得很轻松，无论商业演讲还是其他演讲活动莫不如此。兰斯·米勒在写演讲稿时对此深有体会，他说："对我来说参加演讲比赛是一个认识自我和实现个人价值的过程。你必须审视自己的生活，认清自己的面目。问题是我们经常活在家人朋友的话语中，最终成为别人眼中的模样而不是自己内心期望的样子。只有重新认识自己，你才能通过演讲为这个世界带来一些有价值的东西。"

兰斯·米勒在演讲中把这种真诚发挥得淋漓尽致，我们可以从他的话语中深刻感受到这一点："我不知道自己多久没有被人肯定过了。那天在回

家的路上她的话一直在我耳边萦绕。检视自己的生活，我发现自己已经很久没有肯定过别人了。我很想这么做。”

学习演讲技巧的人往往会走向两个极端，有些人故意摆出拒人于千里之外的样子，冷若冰霜不动声色；有些人则刻意夸张情绪，像脱缰野马般歇斯底里地表达激情。实际上这两种表现都不对，原因就在于不真实，台上台下简直宛若两人。兰斯的做法并不是这样，他在演讲中展现的是真实的感受，因此才能深入人心，让每个观众产生深刻的共鸣。

此外，兰斯的真实还表现在他在演讲中毫不隐瞒自己出现过的错误、失败和遇到的挑战：“我的生活好像跟以前完全不同了，但又好像没有任何变化。我还是觉得未来的日子看不到希望。”面对过去的成功或失败以及未来的机遇挑战，他的故事向我们展示了人生道路上的一个重要顿悟。

任何演讲主题都要兼顾以下三个方面的考虑：对你的观众有何价值？是不是你非常熟悉的领域？能否在感情上把你打动？

下一章我们介绍如何组织演讲内容，让你在各种演讲活动中脱颖而出。

第2章　组织内容

技巧9：利用组织框架帮助观众深化理解

大师会推出的《高效沟通手册》（Competent Communication）是一本入门级读物，为组织演讲内容提供了全面的框架，其中包括主题、空间、因果、对比、方案和时间等多个角度。每一个角度都能帮助演讲实现告知性、说服性、娱乐性和启发性的目的。演讲者应选择正确的框架帮助观众深化理解。

技巧10：在告知性演讲中使用主题框架

主题式演讲遵循传统的“引子—正文—结论”三段式结构，其中正文部分的要点经常以复数的形式出现在主题中。例如，在主题“减肥的三大日常习惯”中，复数名词“习惯”即正文要点。尽管主题式（即告知性）演讲在大师会中占主要地位，但采用此类框架的演讲很少在比赛中获得冠军。大多数主题式演讲的正文包括三个要点，不过这一条并不是绝对的。

空间是主题演讲的一个子类，其特征是正文部分要点内容的复数名词是物理空间。例如，“我们最盈利的三个店面”“全球最漂亮的度假胜地”都属于这一类。

因果是主题演讲的另一个子类，其特征是正文部分要点内容的复数名词讲的不是原因就是结果。例如，在主题为“降低商品失窃率”的演讲中，引子部分说明现象和结果：过去一年中商店的库存商品失窃率从2%增长到4%；正文部分说明出现这种情况的原因：监控器损坏、社区失业率高以及店内员工数量不足；结论部分对现象和原因进行回顾。（如果结论部分提出解决建议，主题框架侧重的就不再是因果角度而是解决问题的角度，我们会在后面进行讨论。）如果引子部分说明了原因，正文部分就需要说明结果，如商品失窃率提高，员工小偷小摸导致现金减少，以及走道上的混乱。

技巧11：在引子部分介绍核心信息，吸引关注并指明演讲方向

乔克·埃利奥特的“如此幸运”（2011）是一篇在大师会国际演讲中荣获冠军的演讲。这篇演讲能够胜出，部分原因在于它很好地启发了观众。下面我们就来分析一下这篇演讲，看看演讲大师是怎样进行内容构思和设计的（见表2-1）。埃利奥特所有的大部分技巧同样适用于其他演讲框架，我们首先从分析引子部分开始。

表2-1　如此幸运（2011）

主题	爱
时间	6.78 分钟
每分钟字数	109
每分钟引发笑声	1.47 次

（引子）

主持人、各位女士先生大家好。如果我申请了推特或Facebook的账号，我可以在网上很快积累几百个新朋友。但如果我在凌晨三点需要他们的帮助，这些人当中有几个会毫不犹豫地跳下床赶过来呢？恐怕一个都没有。

那么，我能指望谁呢？约翰·劳在他的Facebook主页上说：“在不同阶段人们会有不同的好友，只有极少数幸运的人会在不同阶段拥有相同的好

友。”我就是这样一位幸运者，因为我有三类最好的朋友，他们分别是我的血脉亲人、时光之友和心灵之友。

在这个引子中，乔克提出了核心信息“真正友谊的力量”。观众有权在演讲开始时了解你的主题，决定这个主题是否值得关注。此时你必须做出选择，是直奔主题还是层层递进。如果你的主题信息毫无争议，最好直奔主题尽快说明。反之，如果你的主题信息可能令观众不快，最好不要马上摆明主旨，而应步步为营逐渐巩固观点。乔克的主题信息是友谊，这是一个很容易被观众接受的信息，所以他采取了直奔主题的方式。乔克这样做还有另外一个原因，他说：“作为听众我倒不关心主题的问题，反正最后你总要说明。但是台下的评委可不这么想，他们要尽快了解你的主题信息并进行评分。”

在和我们分享这些经验时，乔克确信自己的主题信息在多个层面上对观众产生了影响。他说：“现在回想起来我觉得做得还不够，我的表现太学术化。我对要表达的内容充满热情，但是演讲中过于注重细节导致缺乏情绪上的共鸣。我觉得，真正成功的演讲应该在智力和情绪两个方面同时打动观众。”

在演讲时，演讲者希望和台下每一位观众产生情感沟通。乔克通过一个发人深省的问题紧紧抓住了观众的心：“但如果我在凌晨三点需要他们的帮助，这些人当中有几个会毫不犹豫地跳下床赶过来呢？”

此外，乔克在引子部分还说明了演讲的进程和走向。他说：“我就是这样一位幸运者，因为我有三类最好的朋友，他们分别是我的血脉亲人、时光之友和心灵之友。”这句话充分体现了这样一条公认的演讲经验：“告

诉观众你要说什么，告诉他们你都说了什么。”关于这条经验的前半句，我们希望将其改为“别急着直奔主题，先卖卖关子”。如果乔克采用了这个策略，他会在演讲中这样说：“我就是这样一位幸运者，因为我有三类最好的朋友。”然后按下不表，等到进入正文时再一一说明。这样做的好处是给观众留下悬念，吸引他们仔细聆听，等待演讲者一步步揭开答案。

技巧12：利用发人深省的问题，令人震惊的事实或个人故事作为演讲开头

询问发人深省的问题是三种有效展开演讲的方式之一，乔克·埃利奥特在2011年的演讲中就是这样做的。除了乔克，2005年、2001年和1992年的大师会演讲冠军采用的也是这种方式。我们看到，兰斯·米勒（2005）甚至直接用“终极人生问题”作为演讲题目。通过描述在前台盖章这个微小举动产生的影响，米勒突出了肯定他人的重要意义。他的演讲开头是这样的：

终极人生问题，自有史以来便困扰人类，迫使我们每一个人都必须在人生某个时刻去思考的问题是——你会不会肯定他人？

令人震惊的事实往往通过数据来体现，有时候这种事实甚至会颠覆人们的传统认知。采用这种方法时，最重要的一点是你的事实必须能够引发大范围的观众情绪。换句话说，你提出的观点应当吸引观众的好奇心，让他们有兴趣了解事情的来龙去脉和产生的原因。

由于大师会演讲赛历史上还没有出现过利用这种方式开头的演讲，我们选用了TED[1]演讲会中的一篇演讲作为例子。在2010年的TED演讲会上，明星主厨兼儿童营养大师杰米·奥利弗是这样开头的：

各位可能有所不知，在接下来我演讲的18分钟里会有4个美国人因为饮食问题死亡。我叫杰米·奥利弗，今年34岁，来自英国埃塞克斯。在过去7年中，我一直在努力用自己的方式拯救人们的生命。不过我不是医生，

我是个厨师。我既没有昂贵的诊断设备也没有任何药物，我利用自己的知识和所受的教育拯救生命。我深信食用正确的食品可以有效地改善我们的生命质量。

奥利弗的演讲之所以能抓住观众是因为他一上来就抛出令人吃惊的事实——和台下观众生活在同一个社会的现代人每天都会因为饮食问题死亡。这个观点怎能不令人印象深刻？我敢说很多观众甚至开始担心自己能不能熬到午餐时间！这就是使用惊人数据带来的深刻影响，因为它能帮助你把主题迅速渗入每个观众内心，和他们建立密切的个人关联。我们都知道人类有四种核心需求，分别是安全和健康、爱和归属感、欲望和自身利益，以及自我实现的需求。奥利弗的演讲关注的是人类最基本的关乎生死的需求，难怪观众会紧张地屏息静气，目不转睛地想要了解该怎样保住性命。

个人故事是在世界冠军演讲中最常见的开头方式，它能很快在观众内心建立情绪共鸣。在过去26年的大师会演讲比赛中，有19篇冠军演讲是以故事作为开头的，其中14篇以个人故事作为开头，其他5篇以别人的故事作为开头。例如，维卡斯·经兰（2007）在其演讲开头是这样叙述个人故事的：

我的手在颤抖，嗓子干巴巴的，因为面前是一封决定我的未来的信。我的未来会前程似锦还是一片暗淡？答案就在这封信中。我紧张地盯着寄信人地址——麻省理工学院，啊，这可是我梦寐以求的研究生院。我的内心忐忑不安，信里面到底是祝贺之词还是安慰之语呢？答案就在里面。

在五篇以他人故事作为开头的冠军演讲中，马克·亨特（2009）引用

堂吉诃德的故事说明捍卫他人权利的重要意义。虽然亨特在演讲中很快把话题转向个人经历，但他还是在正文部分多次提及武侠风范，包括使用长矛、盾牌和战马等字眼。这种重复使用象征符号的做法在编剧理论中被称为主题形象系统，它能有效地增加演讲的深度和复杂度。

相比之下，以非人物故事作为演讲开头是一种比较陈旧的做法，很难在今天的演讲比赛中胜出。阿贝拉·本森（1986）的演讲以皮格马利翁的故事作为开头。哈罗德·帕特森（1987）的演讲以艺术家亨利·马蒂斯和皮埃尔·奥古斯特·雷诺阿的故事作为开头。大卫·罗斯（1991）在演讲开头描述了一辆虚构的火车，可以把乘客带往成功之境。奥迪斯·威廉（1993）在演讲开头引用了爱迪生的故事。在这些演讲中，只有本森和帕特森的演讲从头至尾都在讲述别人的经历。

我们在今天的演讲中经常看到演讲者以名言作为开头，实际上这种做法已经并不时兴了。对观众来说，他们希望了解的是你的故事，听到你自己的语言。当然，在演讲正文部分适当引用名言还是很有效果的。根据我们的统计，在大师会演讲赛中以名言作为开头的演讲赢得冠军的共有两次。最近的一次在1995年，马克·布朗在演讲开头使用了名言“你永远没有第二次机会给人留下第一印象”。上一次是在1990年，大卫·布鲁克斯在演讲中引用了托马斯·沃尔夫的小说《无处还乡》。

[1] TED 是Technology，Entertainment，Design（科技、娱乐、设计）三个单词的头字母简写。TED 演讲会是一个全球性的演讲大会。

技巧13：使用平行过渡词或短语引导观众

我们来看看乔克在演讲正文部分是怎样使用过渡词的：

（第一部分）

第一类是血脉亲人。他们是我的家人，我的父母、兄弟姐妹和孩子。这是一种依靠血脉建立的友情，是联系我过去和未来的生命纽带。当然，和每一个家庭一样，我们之间也会出现分歧，但幸运的是每次我们都能克服这些问题。退一步说，如果对兄弟姐妹都不能发火，你还能向谁生气抱怨呢？毕竟血浓于水，兄弟姐妹之间的情谊是他人无法超越的。

过渡词和过渡短语有很多，其中序数词（第一、第二、第三等等）是最常见的一种。乔克在演讲正文第一部分的开头提到："第一类是血脉亲人。"在第二部分他说："接下来是时光之友。"到了第三部分，他继续道："最后是我的心灵之友。"如果吹毛求疵的话，乔克应当把第一部分的"第一"改为"首先"，以便和后面相互照应。虽然他没有严格使用"第一、第二"这样的字眼，但他表达的意思是平行的。不难看出，注意过渡词的使用可以很好地对观众做出引导。

技巧14：注意段落间的联系和观点巩固

虽然你对演讲内容了如指掌，但台下的观众并不清楚你的观点，所以你必须在演讲中提示自己的要点。例如，乔克在演讲正文第一部分介绍了血脉亲人，第二部分介绍的是时光之友，我们来看看他在第二部分结尾是怎样暗中呼应第一部分的：

（第二部分）

接下来是时光之友。他们是我读书时代的同学和服役时代的战友，和我一起经历过欢乐和痛苦，有着共同的体验和价值观。这些朋友非常重要，你喜欢他们是因为他们总是和你的想法一致。比方说，他们都认为朋友是你为自己选择的社会亲人。

技巧15：注意论点的先后顺序

论点的排列顺序在演讲中也是很有讲究的。因为乔克所做的是启发性演讲，所以必须按照情感投入逐渐增强的顺序介绍不同的友情。此外，按照先后顺序设计论点也会影响每个部分的演讲时间。在乔克的演讲中，他把更多的时间投入到第三部分，介绍他最重视的第三类朋友——妻子。

（第三部分）

最后是我的心灵之友——爱侣。她是我的妻子罗宾。我很幸运能够和大师会会员结为伴侣，这个主意真不错。

我们说爱人是特殊的朋友，是因为他们不像家人或其他朋友那样是强加给你的。伴侣间的友情是在快乐、自愿、幸福和激情的基础上形成的。这种友情如同在人体内流淌的血液，在年轻时代好像动脉一样热情奔放，到了晚年犹如静脉一样平静安详。不过我的血液已经不再奔放或平静，而是开始凝结了。

尽管如此，我还是无法忘记我的妻子、爱人、人生伴侣和心灵之友在陪伴我的每一天中带来的生命的丰富。爱人带来的友情可以支撑我们走到人生的终点，或是像夏日的骄阳般炽热猛烈，如昙花一现般绽放死亡，只留下烧焦的躯壳和扭曲的伤疤。是的，这就足以证明我们活过，爱过，存在过。

有时候爱情的确会失败。没有友情的爱不会长久，有了友情爱才能永生。和任何有价值的事物一样，爱情要靠争取和维护，关于这个主题我们

每个人都有不同的人生故事。这些故事本身并无特别之处，但汇集在一起就非常有意义了。

在第三部分我们可以清楚地看到有两处结构搭建。乔克不但使用了明确的过渡词“最后是我的心灵之友”，而且利用“我们说爱人是特殊的朋友，是因为他们不像家人或其他朋友那样是强加给你的”这句话和上文形成了很好的呼应。

和普通演讲活动不同，在商业演讲中要点应当按照先重后轻的顺序排列，即先介绍最重要的内容，后介绍次重要的内容。如果上来先说无关紧要的内容，结果很可能让台下的决策者失去兴趣。

技巧16：注意总结

演讲不分上下集，从来都是一次搞定，所以你必须做好结尾总结。说到这一点我们不得不提一下著名的“柴科夫之枪”理论，如果某部作品第一章说到墙上有一把枪，那第二章或第三章一定要出现枪声，否则这个形象一开始就不应当出现。对于演讲内容来说，这个理论意味着演讲者必须消除所有无法总结的线索。对此，乔克的建议是：“你必须明确要说的内容，但很多情况下人们往往忘记这一点，喜欢在某些内容上过度纠缠。我也有这样的毛病。实际上，说明特定的内容或概念往往对论点无益而是在节外生枝。遇到这种情况时，你应当暂停下来冷静一下，然后对自己说‘刚才的内容虽然很不错但并不适合这次演讲。’”

例如，乔克虽然提到了对朋友的期望，但在总结部分还是要说一下朋友对自己的期望：

（结论）

那么我是哪一类朋友呢？我的朋友能从我这里得到我从他们身上得到的东西吗？今天我和大家分享的一切我从来没有对我的朋友说过。对于我的朋友，我总是主动为他们提供建议；在他们需要的时候给予安慰；在他们难过的时候带来欢乐。我从来没有变过，而且会一直守护着他们。这就是我能为他们所做的一切。

技巧17：在结论部分呼应开头

演讲者应使用呼应方式，即对开头部分相关字句的重复，在观众内心引发共鸣。呼应是一种喜剧演员经常使用的手段，目的是在幕尾提醒观众，强化幽默效果。在演讲过程中，使用这种方式也能有效地强化观众的情绪。例如，乔克在其演讲的结论部分是这样呼应开头的：

各位，从我今天的演讲中，你们已经认识了我的三类最好的朋友。其实你们也有这样的朋友，虽然他们有不同的姓名和面容，但可以肯定的是他们都会在你需要的时候（如凌晨三点）从床上爬起来。最重要的是，他们坚信你也会这样做。

有时候，演讲者的呼应甚至可以是间接的。例如，大卫·诺蒂奇（1996）在演讲开头谈到自己六岁时学骑自行车的故事。在演讲结尾他讲到了奥运会体操运动员克里·斯特鲁格的故事（斯特鲁格在第一次跳马中扭伤脚踝，带伤参加第二跳，最终帮助美国队成功卫冕金牌），他在故事中是这样呼应开头的：

面对巨大伤痛她完全可以停止比赛，但斯特鲁格坚持站了起来。玛丽·碧克馥说得好："什么是失败？什么是失败？摔倒不是失败，倒下不起才是失败！"各位朋友，我们要记住这个简单的成功秘诀真是太容易了，简直就像从自行车上摔下来一样容易！

最后我们再来看一个例子。威利·琼斯（1997）在演讲中使用声音作为呼应手段，他在演讲中提到指导朋友如何通过重启方式修理计算机。在

第一部分结尾琼斯说："我能听到叮叮咚的声音，这说明机器已经修好了。记住，是叮叮咚的声音！"在演讲结尾他是这样呼应前文的："长大了并不意味着人一定会变老，对那些20世纪50年代出生的老爸老妈们，请发出你们的声音——叮叮咚！"

技巧18：总结要点，在结论部分重申核心信息

观众喜欢演讲者在总结部分简明扼要，直接说明要关注的主题。在这里你不用全部概括，只要总结出和核心信息（即寓意）相关的要点即可。例如，乔克通过表达对家人、朋友和爱人的感受总结了友谊的价值这样一条核心信息：

明天各位即将离开这里，回到你们的家中。在此之前我希望各位能够认识一些新朋友。你可以从坐在你身边的人开始，跟他们认识一下。幸运的话，他们很可能会成为你的心灵之友、时光之友和血脉亲人。

技巧19：在结论中发起行动口号

无论演讲的目的是什么，它都应当对观众的观点或行为方式产生影响，而且这种影响最好能积极改善观众的生活或是他们所爱之人的生活。例如，乔克在演讲结尾是这样呼吁观众珍惜和培养友情的：

请大家打开内心拥抱他人，感受他人的温暖、友情和心灵交流。如果我们珍惜这些友情，那就努力去培养它，让它生根发芽。那时我们就会拥有各种好运，从此不再需要Facebook上的虚拟社交。感谢主持人。

技巧20：不要使用对比框架，它会让观众感到困惑

我们已经介绍了大师会《高效沟通手册》中六种组织框架中的四种，接下来简单说一下对比框架。顾名思义，这种框架可以帮助演讲者对不同事物的优势和劣势进行对比。

我们应当尽量避免对比式演讲，特别是在商业场合，因为这样会造成不确定性和复杂性。比如说你是一家麦片公司的产品营销人员，现在有两种营销方案：一是向顾客赠送优惠券；二是直接在商场打折促销。你必须进行对比分析，从中选出能够有效增加销售的方案。你觉得赠送优惠券的方式成本较高，但能较好地提高产品知名度。但是，采用这种方式会降低决策效率，因为你必须对各种难以衡量的影响因素进行对比。在涉及决策问题时信息是非常宝贵的，即便是附有建议的对比式演讲也过于复杂。

技巧21：在说服性演讲中应用“情景—影响—方案”框架

“情景—影响—方案”框架是设计说服性演讲的最佳方式，可通过讲故事的手段提出建议。为便于说明，我们必须把常见的“问题—方案”两段式框架改变为“情景—影响—方案”框架。

无论讨论任何问题，首先你必须为观众提供问题发生的情景或背景，然后说明情景的意外变化造成的影响或后果。通过把“问题”扩展为“情景—影响”，模糊的两段式框架就能变成准确的三段式框架。

在这个框架中你也可以使用情景、影响和方案的同义词进行组合，同样能够达到期望的说服目的。例如，情景可以替换为原因、情况或环境，影响可以是效果、机会或问题，方案可以理解为措施、答案或建议。斯坦福大学教授、商业沟通专家马特·亚伯拉罕对这三个要素的解释更为通俗易懂，即“什么事儿？什么情况？怎么办？”

我们建议采用三段式框架是因为它能在故事讲述过程中得到很好的应用。通常我们会在故事第一幕遇到主人公，她在生活中具有特定的生理和心理特征，直到有一天因为某种情况展开一段人生之旅。第一幕的结尾总会出现一个诱发事件，导致主人公被迫面对强大的对手。进入第二幕，主人公必须面对一系列挑战，在商业世界中这些挑战即影响。最终，主人公必须在第二幕结尾克服种种困难进入剧情高潮。到了第三幕，主人公结束这段人生之旅，找到解决问题的方法，从此开始幸福快乐的生活。

情景分析法即使对于独立演讲来说也很实用，因为它能展现你对决策者进行说服的能力。相比之下情景—影响分析法更为出色，它能体现你集思广益、发现问题和寻找原因的能力。但毋庸置疑情景—影响—方案（即问题—方案）分析法是最好的框架，它既综合了前两种分析法的优点又进一步提出了说服性建议。止步于影响分析你只不过是个问题发现者，提出解决方案才能让你成为更重要的问题解决者。

很多员工担心提出强烈建议是一种很冒险的做法。鉴于这种不安情绪的广泛存在，考虑一下可能出现的糟糕局面似乎并无不妥。实际上主观经验告诉我们，员工的建议十次有八次都会被管理者采纳，其中有一次管理者会选择我们推荐的备选方案，还有一次他们会提出我们没想到的更好的方案。无论出现哪种情况，我们都不会受到批评或是被炒鱿鱼。无论建议如何，我们都会得到管理者的尊重，成为他们眼中能力出色的问题解决者。

技巧22：列出要点，不要死记硬背或照本宣科

很多大师会成员的第一篇演讲都是靠背或是靠读完成的，但这些方式都不适合商业演讲活动。在背诵或朗读演讲内容时，你的声音和表情是僵硬的，毫无感情可言。这还是其次，更大的问题是商业演讲往往是高度互动的，如果事先写好演讲内容，你的思路往往会被别人的问题打断，导致演讲难以继续或是直接走题。

我们的建议是，一开始你要字斟句酌地编写演讲内容，这样做不但能帮助你组织思路，而且有助于你了解演讲时间的控制。通常，演讲中的语速是每分钟125个单词。接下来，你可以把演讲内容提炼成几个要点。最后，针对要点进行模拟练习，直到把它们烂熟于胸并做到高度自信。不过即便如此你在演讲中也有可能漏掉一两点，这并不要紧，因为只有你自己知道漏掉了哪些内容，观众并不清楚。总之，只要主题清晰就可以认为完成任务了。

在商业演讲中，演讲者解说完毕通常会有问答环节。在这种情况下，列出要点进行演说是最好的办法。实际上，在这种活动中你的角色更像是协调人而不是演讲人，准备好的内容也用不上，还不如直接根据要点展开陈述。如今，我们可以利用PPT制作演讲大纲。当然这只是辅助手段，最终的目的还是一样，即帮助我们组织演讲内容。如果能把所有要点都烂熟于胸，实际上连PPT你都不需要。当然，如果演讲内容涉及很强的技术性，引用图片可以达到胜过千言万语的效果，那还是需要利用幻灯片的。

在演讲活动中，观众习惯接受以“引子—正文—结论”为特征的三段式

结构。尽管并不是说服性演讲的唯一结构，“情景—影响—方案”框架依然是绝大多数商业演讲的组织方式。它不但能为演讲提供很好的框架，而且便于演讲者灵活补充各种材料和内容。设计说服性演讲的商业人士往往比只关注信息分享的演讲者有更好的自我定位。换句话说，你选择的框架即演讲的骨架。骨架越扎实，你的演讲就越生动。

在大师会推荐的演讲框架中我们还有一种没有介绍，即时间框架。时间框架是构成传统故事叙述的基础，也是启发性演讲选择的形式，对此我们将在下一章讨论。

第3章　学会讲故事

技巧23：在演讲中讲故事

有一句脍炙人口的美国谚语可以说明我们为什么强烈建议演讲者学会讲故事。这句谚语是：事实使人知，真相使人信，只有故事令人永难忘。

关于哪些信息容易让人记住，哪些信息容易被人遗忘，虽然这句谚语只是经验之谈，但当代神经科学证明了讲故事是一种非常有效的学习手段。在《心理科学》杂志的一篇文章中，华盛顿大学的研究人员发现：

不同的大脑区域会对故事中的不同内容进行跟踪，例如人物所处的地点或当前目标。当人们在实施、想象或观察真实世界的类似活动时，在他们的大脑中某些区域会产生映射活动。这种结果表明阅读者会主观模拟故事中的事件并在情景发生变化时对模拟进行更新，以此方式对故事进行理解。

作为演讲者，在观众大脑中植入情景对我们非常有帮助。观众会把你的故事和个人的以往经历建立联系，形成新的合成体验，通过这种方式感受到演讲者在故事中蕴含的情绪和观点。这是一种非常宝贵的学习方式，它毫无风险也无须投入大量时间精力，可以让大家快速习得。

技巧24：故事的重点不在陈述，而是让观众产生身临其境的体验

讲故事的高手善于在台上重现个人经历。“让观众感到身临其境”是励志演讲家卢·赫克勒提出的，在大师会世界演讲冠军克雷格·瓦伦丁（1999）的努力下成为广为人知的理念。克雷格对此有很深刻的理解，他说：“你必须吸引观众进入你的故事，让他们闻你所闻，见你所见，与你感同身受。”讲述故事和再现故事的区别在于，前者是机械冷静的客观描述，后者是感情丰富的主观体验。

例如在埃德·泰特（2000）的演讲中（见表3-1），他首先上台和主持人握手致意，等待观众掌声平息，停顿四秒钟和观众进行目光交流，然后才开始演讲准备。接着他又在沉默中花了九秒钟，挺直身板，从口袋掏出一本便签条，打开，撕下一页，然后转身给自己开了一张超速罚单。所有这些动作就像一幕哑剧，深深吸引了台下所有观众的目光。然后，他开口了：

表3-1　糟糕的一天（2000）

主题	同情
时间	7.61 分钟
每分钟字数	143
每分钟引发笑声	4.86 次

（引子）

“好了，泰特先生，你可以走了，下次记得开慢点儿。”

说到开慢点儿，你们难道不觉得这位警官开罚单的时间太长吗？我紧赶慢赶省下来的时间全给他浪费了。我心里暗自道：“这可真是糟糕的一天。”

埃德的手段是利用沉默气氛来吸引观众。他说：“大多数演讲者一登台，恨不得以纳秒为单位滔滔不绝。我没有这样做，我想先和观众建立共鸣，一种精神上和情绪上的共鸣。虽然这样听起来违反常规，但我认为建立心理共鸣非常重要。”

埃德在讲台上通过不同的声音和形象展现人物，从而生动再现了故事的情景。在模仿警官时，他摆起架子迈着方步，声音里透着严肃。等转回自己时，埃德则表现出自然放松的一面，呈现出生活中的本色。显然，如果没有对舞台风格细致入微的把握，演讲者很难做到既满足观众需要又符合自身需要。

此外，埃德采用的生活对话也有助于观众在故事中身临其境。如果他采用个人陈述，比方说：“那天我出门晚了，开车拼命往机场赶，结果超速被警察开了罚单，真倒霉！”——这段描述固然有动作有感情，但是并不能调动观众情绪，无法再现自己的心理活动。

真实对话能够快速传达人物情绪，它和正式的书面语言不同，可以通过缩略、短句甚至“呃、那个”等语气词对情景进行逼真的还原。想想看我们平时和朋友是怎么说话的，这才是最原汁原味的再现。实际上，对话的主要目的并不是为了沟通信息（这只是最次要的功能），而是为了推动故

事情节或是揭示人物的优点、缺点和希望。

真实对话最重要的意义在其潜台词，即话外之意，或者说是人物隐藏在内心的真实情感和希望。好故事的秘诀在于“演”而不是“讲”，这个秘诀适用于所有对话的编写。如果一段对话明确说明了人物的思想、行为或感受，那它就失去了色彩，不够真实。在实际生活中，人们为保护自尊往往会说出模棱两可甚至是和内心想法完全相反的话。除了拐弯抹角和言不由衷，生活中还有其他带有潜台词的对话形式，如在讨论禁忌话题时使用象征或比喻手法进行替代。

毫无疑问，每个人物都有不同的表达方式和语音语调。一般来说，年轻人的语速较慢，声音浑厚。如果演讲者是女性，模仿男性说话时必须降低音调。老年人的声音特征是比较沙哑。有时候，演讲者还可以适当采用方言口音。总之在对话中，每个人物的声音都必须有不同的特点。当然，为追求喜剧效果设计的人物语音除外。

技巧25：设计一个有优点、缺点和个人目标的故事主人公

即使有很好的剧情，你的演讲也需要具备观众期望看到的人物角色。关于故事中的人物，坚持传统形象能有效放大观众的情绪效应。换句话说，观众都喜欢看到英雄成功坏蛋失败。而且，这种人物原型设计也能很好地节省演讲时间。

例如，埃德在演讲中是这样揭示自己的优点、缺点和个人目标的：

（第一部分）

我暗自盘算，要赶上中午飞往亚利桑那州凤凰城的航班还有时间。我要做的很简单，停好车，过安检，然后直接上飞机即可。我的运气不错，在停车场马上就找到了车位。但过安检时有些麻烦，长长的队伍一眼看不到边。最近美联航刚刚规定，所有乘客坐飞机时只能携带两个箱包，正是这个决定大大降低了安检效率。我盘算了一下，这下子我肯定赶不上中午的航班了。这可真是糟糕的一天！

我对美联航有些恼火，要不是它们的“破”规定我也不会赶不上飞机，反正在我看来就是这么回事。我抬头看看出港航班信息，发现下午两点还有一架飞机去凤凰城。如果赶得上这一班，我还来得及赶往会场。我心中暗想：“我是美联航的常飞旅客，坐他们的飞机不知道多少次了，怎么也算VIP吧。他们最好想办法让我上这个航班，不然的话真要给他们点儿颜色看看！”

主人公是每个故事的主要角色，演讲者必须在故事一开始就介绍主人公。埃德和绝大多数大师会演讲冠军一样使用第一人称视角来讲述，因此他就是故事中的主人公。

在讲述个人故事时，如何自我抬高是一个很难处理的问题。这个问题通常会以直接或间接的方式得以呈现。很多业余演讲者在介绍自己的优点时使用的方法很笨拙，一上来就喋喋不休地背简历。但是埃德的做法很巧妙，不露声色地表达了自己丰富的旅行经验和常飞顾客的身份。

实际上，演讲者在表达自己异于常人的优势时，完全可以采用较为婉转和间接的方式。很多演讲者并不了解这一点，他们急于表现自己的权威和自信，一心只想和观众分享自己取得的成功，殊不知这样会让人很反感。是人都有弱点，只谈成功不谈失败是一种错误的做法，这样会让演讲者失去赢得观众共鸣的机会。埃德的高明之处在于，他在演讲中很真实，通过内心活动说明了自己的人性弱点——拖延和自大。

精心设计的故事主人公通常会有多个目标或需求。一般来说，主人公都有外部和内部两个不同目标，外部目标是主人公自己清楚的目标，内部目标是自己并不清楚但观众清楚的目标。在这篇演讲中，埃德的外部目标是想办法登上去凤凰城的班机。至于内部目标，通常是要克服某种性格缺陷，最终使外部目标得以实现或是意外得到某种更大的回报。虽然我们还不清楚埃德的内部目标究竟是什么，不过基本可以推测出他在故事高潮部分会对自己的人性弱点产生某种新的认识。

技巧26：为故事主人公设计强大的对手

（第二部分）

我来到客服中心，在我前面有一对年轻情侣，男的个头很高，对客服小姐嚷嚷道："两点钟飞凤凰城的航班没位子？我不管！是你们美联航的转机出现问题才导致我赶不上飞机的。我可是常飞旅客，坐你们的飞机不知道多少次了，怎么也算VIP吧。我不管，你赶紧想办法让我们上两点的飞机！"

客服小姐说："先生很抱歉，我能查到的最早航班是下午六点，你们可以乘坐这架飞机。"

男的说："下午六点？你倒是给我算算，婚礼五点就开始了，你叫我怎么赶？"怒不可遏的男子骂了一句脏话，然后转身离去。场面顿时变得非常沉默尴尬，更尴尬的是下一个就轮到我了。哦，这可真是糟糕的一天！

精心设计的主人公会让你的故事充满吸引力，但要想让故事更精彩，你还需要引入一个和主人公势均力敌的对手。

在所有故事中，如果主人公的对手比现实生活中的形象强大，但同时又和主人公旗鼓相当，这样的故事就显得真实可信。如果你的对手是个窝囊废，故事就会索然无味；如果你的对手强大得完全无法战胜，观众肯定不相信主人公会挑战成功。因此，演讲中对手形象的设计也很重要，需要你像设计主人公一样投入足够的时间。通常，这些反面角色要么具备和主

人公相同的外部目标，要么其目标会阻止主人公实现自己的目标。

埃德的性格十分复杂，到底谁才是这个故事中主人公的对手呢？是前面那个开罚单，后面可能再次出现的警官吗？是美联航及其客服人员吗？是包括警官和航空公司在内的整个经历吗？或者是那个愤怒粗鲁的年轻人？

在情节简单的故事中，角色发展通常只有一个主人公和一个对手。但情节复杂的故事则不同，往往会出现新的“盟友”和“敌人”。更为复杂的故事还会出现潜在角色，包括暂时误导观众的假盟友和假敌人。在埃德的演讲中，警官是一个标准敌人，很反常地在故事一开始就出场，因此不会再次出现。美联航和客服人员是假敌人，刚出现时给主人公制造麻烦，后面会帮助主人公。那位愤怒的年轻人和开头的警官一样，也是一位标准敌人。

实际上，在大师会冠军演讲中几乎所有演讲突出的反面角色（即对手）都是无形的人性之恶，只有通过它们才能反衬演讲者的核心主题。当演讲者激励观众努力坚持时，故事中的“恶”便体现为对困难的畏惧；当宣扬主题行动时，故事中的“恶”便体现为自我满足；当宣扬主题爱和同情心时，故事中的“恶”便体现为狭隘、歧视或是粗鲁。在埃德的演讲末尾我们会看到，这个故事也不例外，它也是通过和无形的人性之恶做斗争来突出真善美。这是因为，每个观众和评委都希望从演讲中获得启发，都希望看到主人公最终战胜对手。

技巧27：设计一个导师角色唤醒主人公内心人性

我看了看无辜的客服小姐，突然意识到她只是在努力解决问题。其实她和我一样，也要辛苦工作养家糊口，我并不比她优越多少。想到这里，我看看她的眼睛，只说了一句话：“你好，我不急，请慢慢来。”

她说：“先生，您需要什么帮助？”

我说：“不好意思，刚才我听到下一班去凤凰城的飞机已经订满了，没关系，只要能帮我订一个今天到凤凰城的航班就行，任何时间都行。”她飞快地敲打着键盘，很快递给我一张下午两点钟的机票。“哈哈～，太幸运啦！”——好吧，我只是内心一阵狂喜，并没有真的如此失态。我忙不迭地说：“啊，真是太感谢你了。别让今天变成糟糕的一天！”

在讲故事的过程中突出自我时，有些演讲者会绘声绘色地讲述如何凭借一己之力与巨大的困难做斗争。这样做虽然听起来令人钦佩，但观众会在内心思考其是否真实，他们会想象自己能否实现像演讲者所说的成功。要想引发观众内心的这种感受，演讲者应切忌表现出高大全的形象，而是要随着故事的进展逐步说明主人公是如何特殊手段来克服困难的，这样才会显得真实可信。例如在这篇演讲中，埃德并无特别之处，他只是利用了善良和同情这一特殊手段才意外获得了准时抵达凤凰城的机会。

特殊手段的实现有两种，演讲者既可以自行实现也可以在他人的帮助下实现。尽管这两种方式都能有效推动故事进展，但后者往往会发挥更好的作用。换言之，如果主人公是自行发现解决问题的特殊手段的，会让观

众有一种演讲者高高在上、自命不凡的感觉。相比之下，引入导师角色帮助主人公发现特殊手段，会让观众感觉演讲者是和自己一样的普通人，从而拉近彼此心灵之间的距离。换句话说，演讲者把自己摆在了一个低调的位置，承认解决问题的方法来自别人，然后又在演讲中把这种方法分享给观众。

在埃德的故事中，这位客服人员并不是普通的会转变为盟友的“假敌人”。她实际上是一位形象丰满的导师，她对埃德善意之举的回报不仅满足了其外部目标——及时抵达凤凰城的机票，而且让埃德第一次尝到了与人为善带来的好处。

在大师会获奖演讲中，这种导师可以以各种形象出现。大多数情况下，他们以主人公的家人或朋友的形象出现，但有时候也会以物体形象出现。例如，埃德·希恩（2006）利用玩具中的弹簧秤发现了事物反弹的规律。威利·琼斯（1997）的导师则是一台计算机，通过它学会了如何按下热启动消除人生的负面经历。

除此之外还有不同寻常的无形导师。例如，道恩·史密斯（2002）通过一个感人的故事说明了濒临自杀的朋友怎样在音乐的帮助下重新获得生存希望。马克·布朗（1995）利用迪士尼动画《美女与野兽》中的形象夸张再现了心胸狭隘带来的问题。克雷格·瓦伦丁（1999）通过自省意识到了沉静给自己带来的专注。

虽然有些老掉牙，但过去有不少演讲者喜欢利用历史著名人物作为故事中的导师。例如，布莱特·鲁特里奇（1998）在演讲中引用肯尼迪、马丁·路德·金和爱因斯坦的故事，鼓励人们打破常规敢于梦想。戴伦·拉克罗

伊（2001）引用火箭学先锋罗伯特·戈达德的故事，鼓励人们永不放弃才能取得成功。

此外，故事中的导师形象有助于吸引观众。在1995~2012年的大师会获奖演讲中，除了使用历史人物作为故事导师之外，几乎所有演讲中的导师都是女性。

技巧28：构思惊心动魄的故事高潮

（第三部分）

拿到机票，我还有些时间打发，于是我到食品柜台去逛了逛。你猜怎么着？刚才那个愤怒的年轻人和他的女朋友又排在了我前面。我心里暗想："拜托，这次可别再发飙了！"

可是，我转念又一想："这种人得有人给他提个醒才行，告诉他下次该怎么做。嗯，是要给他提个醒，可是谁愿意做出头鸟呢？这时我的内心响起一个声音'我不入地狱谁入地狱'！唉，为什么每次都是这样？"

我朝他们走过去，哦，对了，我有没有说过这哥们有着将近2米的个头！各位，你们别让视频给忽悠了，其实我是个小矮个。我走过去拍拍那人的肩膀说："你好，我知道不关我的事，不过你要真是常飞旅客的话应该知道两点：第一，搞清楚下一个航班是几点。第二，客服人员不是飞行员，你误了航班跟她没有任何关系。如果下次再和她们对话，请你放尊重些。"

话刚说完，只听见"啪"的一声（故意停顿两秒），那位女子狠狠打了男友一下说："记住了没？下次不准这样！"怎么样？大家是不是以为我挨打了？当然不是，那哥们揉了揉胳膊，满脸通红地走开了。

我们在本章开头说过，研究表明听众会间接感受到故事讲述者经历的体验。在故事的高潮部分，主人公面对的危机越是惊心动魄，观众感受的程度就越是强烈。高潮部分越是精彩，观众就越发投入，对于主人公得到

的回报深信不疑。在这个故事中，埃德在客服柜台初次尝到了同情他人带来的回报，这种美德抵消了他性格中骄傲自大的缺点。但是，为别人出头需要埃德具备无私精神，只有在这种高风险的情景下主人公才能实现人性的转变。显然，在那个愤怒的年轻人面前指出对方的问题会让埃德陷入重大风险。当他说到“啪”的一声时，所有的观众都以为是埃德挨了打。

技巧29：向观众揭示故事的寓意

（结论）

来到登机口，我觉得情况有些不大对劲。通常在登机口前工作的都是身穿制服的空勤人员，但这一次多了个穿西装的人。出现穿西装的人可不是什么好事，我心里暗想，早知道还不如不要这张意外得来的机票。

我把机票递过去，工作人员转身对穿西装的人小声说："就是他。"

我心里暗叫不妙："千万别收走我的票啊！"

那人走了过来，对我说："泰特先生，我是美联航的总经理，非常感谢你的所作所为。"

我和他一边握手一边心想："这家伙肯定先软后硬，说完好话再没收我的机票。"我开口道："感谢我什么？"

他说："刚才有位主管在食品柜台看到了你的作为。泰特先生，我们的第一目标是把顾客安全送到目的地，这是我们每天都要必须要做到的。有时候我们也会把顾客准时送达，但很少有人对我们表示支持，因此我想感谢你。请把机票给我。"

"啊，真倒霉，我就知道他要没收我的机票。"我心里一阵懊恼。可让我没想到的是，他转身给我换了一张头等舱机票！哈，我就说嘛，这可真是美好的一天！感谢各位观众和主持人。

演讲者有责任说明故事的寓意。直接点明寓意是一种常见而且很有效

的做法，实际上很多演讲者都是这样做的。在这个故事中，埃德本可以这样说："那一天我意识到自己过了无私的一天。我们已经习惯于对身边的问题熟视无睹，最多只是抱怨几句。但这件事告诉我，遇到问题时我应当为他人仗义执言，哪怕他们并不知情，哪怕自己必须为此付出代价。"但是，这样会显得太过直白。埃德很聪明地把故事的寓意隐含在和总经理的对话中，不但手法巧妙而且同样达到了点题的目的。这种表现方法非常符合埃德的风格，他说："我从不讲大道理，我喜欢分享生活中的经验教训，至于如何应用这些经验教训，我把选择权交给每一位观众。"

技巧30：利用三幕式的故事发展结构讲故事

我们已经把埃德·泰特的演讲逐步分析完了，下面来总结一下他是怎样应用传统的故事发展结构的。尽管对于三幕式故事结构的组织并没有标准的定义，约瑟夫·坎贝尔、克里斯托弗·沃格勒和罗伯特·麦基等当代故事大师还是为我们提供了一些心得体会。

通常，第一幕的作用是介绍主人公及其所处的生活状态。我们可以在第一幕了解主人公的能力、思想、希望、人际关系和性格缺点。在第一幕结尾，主人公会因为一起引发事件踏上一段人生旅程。

在第二幕，主人公会经历一系列不断升级的内心矛盾、人际矛盾和社会矛盾。每冲破一个困境主人公便积累了一定的方法和知识，直到第二幕末尾的高潮部分遭遇最终对手。

第三幕是总结部分，我们可以看到主人公进入新的生活阶段，在生理、心理和情绪各个方面都焕然一新。

我们今天更为熟悉的故事发展结构，或许是皮克斯公司首席剧本编辑马修·鲁恩提出的“皮克斯模式”。实际上，这种模式和三幕式故事结构有异曲同工之妙。在皮克斯模式中，第一幕的内容可以描述为：“从前……他每天……”接下来是“直到有一天……”导入引发事件，在第一幕和第二幕之间建立过渡。第二幕的发展可以描述为：“因为这件事……因为这个情况……因为这样……”，然后进入故事高潮：“最终……”接下来，故事画面进入新的环境并点明主题：“从此之后……这个故事告诉我们……”

我们可以用皮克斯的故事发展模式对埃德的故事进行重新梳理。从前，埃德是个经常出差的人，非常注重保护自己的旅行权益。有一天他因为超速被警察开了罚单，结果耽误了飞机。因为这件事，他不得不到客服柜台重新买机票，看到前面有个人为了机票的事情辱骂工作人员。这件事让埃德对客服人员产生了同情心，结果意外得到了想要的机票。最后，埃德在食品柜台再次遇到那个人，他走上前要求对方下次礼貌待人。因为这件事，埃德最后被航空公司升级到了头等舱。这个故事告诉我们，做人要有同情心，要为别人仗义执言，哪怕对方并不知情或是必须为此付出代价。

技巧31：注意渲染故事背景

在讲故事的过程中，演讲者最容易犯的错误是故事背景太模糊。下面是一位大师会会员的部分演讲稿，请我们帮忙进行修改，我们一起来看看其中有何问题（为保护隐私部分内容有所修改）：

很多年前，我的第一份工作是在罗德西亚大学做留学生顾问。当时，留学生办只有两个工作人员。每天我都忙着低头做事，但我发现同事珍妮却不一样，她每天至少要跑一趟主任办公室，有时候跟主任谈工作上的事情，有时候聊家常。

要想真实再现你的故事，故事的背景必须非常具体，具体到详细的时间、地点和周围气氛。在上面的例子中，演讲者在时间方面有两点不够精确。首先，"很多年前"这个表达会让观众感到困惑，到底是2年前、5年前还是10年前？因此，他们无法确定应当置身于哪个历史时间。其次，第三句话开头的"每天"语焉不详，观众无法确定是哪一天。因此，整个故事的背景显得很模糊。

对于地点的描述演讲者做得还可以，罗德西亚大学留学生办。但这个描述还不够细，无法唤起观众在脑海中对整个场景的模拟。换句话说，你能让观众听到留学生们嘈杂的各种外语吗？你能让观众闻到空气中淡淡的粉笔味吗？你能让观众感觉到座位上被磨得光溜溜的扶手吗？虽然这些细节不用全部出现在演讲中，但演讲者完全可以提供一些小的细节让观众感觉身临其境，好像就置身于留学生办公室。

气氛是营造故事背景的最后一个要素，也是营造情绪的关键要素。比方说，或许这个故事发生在漫长暑假的一个午后，无事可做的珍妮在开着空调和亮着荧光灯的办公室里对主任拍马屁。看，只要简单介绍一下季节、天气、灯光和办公室里的摆设就足以传达出特定的情绪，帮助演讲者快速建立故事背景。再比如，在埃德·泰特的故事中我们可以发现很多这样的背景，如路边的警察，长长的安检队伍“一眼看不到边”，客服柜台前的队伍，食品柜台，登机口等。这些细节有效地诱发了观众的特定情绪。换句话说，在讲故事的过程中你必须诱导观众进入故事的背景，然后利用各种细节帮助他们去想象故事中的情景。

技巧32：选择故事数量和讲述方式，建立逻辑叙述框架

我们已经介绍了两种最常见的内容组织方式。第2章中乔克·埃利特奥（2011）的演讲是由引子、包括三个要点的正文以及结论组成的。本章埃德·泰特的演讲是按主人公经历的时间顺序讲述故事内容的。尽管演讲内容的叙述方式可以五花八门，值得演讲者注意的是演讲的内容必须有贯穿始终的主题线索，必须善于利用标题来强化核心信息。

1995~2011年，在过去17年的大师会冠军演讲中有14个人的内容由多个故事组成。在此期间，有三位冠军讲述的是单一故事，四位冠军讲述的是两个故事，七位冠军讲述的是三个故事，三位冠军讲述的是四个故事。尽管由三个故事组成的演讲占据多数，但实际上大师会关于故事数量的问题并无严格规定。

除了故事的数量，故事的讲述方式也是营造出色演讲内容的重要因素。故事的叙述方式是指一个故事按照时间顺序的组织结构或多个故事的排列顺序，四种常见的叙述方式包括线性叙述、独立叙述、倒叙和非线性叙述。

在线性叙述中，演讲者按照标准的时间顺序讲述故事内容。在过去17年的大师会冠军演讲中，有六次演讲采用的是这种叙事方式。

独立叙述有所不同，演讲者讲述多个故事，故事之间并无明显的时间顺序。这种叙述方式也很常见，在过去17年的大师会冠军演讲中有六次采

用的是这种叙事方式。在这种叙述结构中，各个故事虽然彼此独立，有不同的人物或背景，但必须具备相同的主题。

例如，马克·布朗（1995）的演讲采用的就是独立叙事方式。马克在演讲开头引用格言“你永远没有第二次机会给人留下第一印象”，进入正文后讲述了两个不同的故事。由于一个故事不够典型，马克不得不用两个故事补充更多的细节。他讲述的第一个故事是迪士尼动画《美女与野兽》，说明童话世界里的狭隘、无知和冷漠。在第二个故事中，他讲述了美国广播公司新闻主播帕特·哈珀1995年1月在纽约寒冷的街头露宿五天的经历。虽然这两个故事的人物、背景、时间和真实性完全不同，但它们都强调了现实生活中广泛存在的狭隘、无知和冷漠。在演讲结尾，马克呼吁观众在镜子中注视自我，以此方式鼓励他们给予他人第二次机会。

本书作者瑞安·阿佛利（2012）在演讲中采用的是倒叙方式。这种叙述方式是线性叙述的一个变体，此前在维卡斯·经兰（2007）和大卫·亨德森（2010）的冠军演讲中出现过。在名为“信任第一”的演讲中，瑞安在引子部分抛出一个悬念，一个即将永远改变自己人生的问题：“瑞安，你能保证吗？”进入第一幕后故事内容闪回，开头是一句：“在我做出承诺之前……”通过这种叙事手法，瑞安进入演讲正文并回忆了三个过去的人生故事。在演讲结尾，他再次回到讲台前，郑重做出回答：“是的，切尔西，我保证！”

大卫·亨德森的演讲严格来说是倒叙手法中的一个变体。瑞安的倒叙是回到过去然后按照时间顺序讲述故事，大卫则是单纯针对人物发展设计嵌入式倒叙。大卫在故事开头提到自己和儿时玩伴杰姬·帕克是最好的朋友，

两人扮作飞行员和史努比的死敌——第一次世界大战德国战斗机飞行员红男爵展开大战。进入正文后，大卫的故事闪回到童年时代，讲述在幼儿园万圣节化妆比赛中认识杰姬后建立的深厚友情。值得注意的是，正文故事和引子部分的飞机大战之间并无引发事件的关联。大卫只是把故事第一幕中两个片段的时间顺序进行了颠倒。进入第二幕，他再次回到飞机大战讲杰姬从高处摔下来，病情恢复得很缓慢，结果被诊断出患有镰状细胞性贫血症。在第二幕高潮部分，杰姬因病死亡。最后，大卫在第三幕终于克服了对死亡的恐惧，理解到接受朋友的离去也是爱的体现，从而实现了人生转变。

虽然有些世界演讲冠军（主要是早期演讲）尝试过综合使用线性叙述和独立叙述的方式，但采用非线性叙述方式成为冠军的只有一位。这种叙事方式充满艺术魅力，但问题是容易造成思维混乱。此外，演讲者在演讲中也很难保持清晰的思路。非线性叙述方式在电影表现中有比较成功的应用，其中比较著名的影片包括克里斯托弗·诺兰2000年的《记忆碎片》和昆汀·塔伦蒂诺1994年的《低俗小说》。

2001年大师会演讲冠军戴伦·拉克罗伊成功应用了塔伦蒂诺的多线索非线性表现手法。拉克罗伊在演讲开头指出人们经常面对的问题是遇到挫折时会很快放弃。他首先介绍了三个故事的开头，先是投资赛百味快餐店失败的故事，然后是火箭发明人罗伯特·戈达德的故事，最后是希望自己成为喜剧演员的故事。接下来有点儿复杂了，拉克罗伊先后继续戈达德故事的第二部分，演员故事的第二和第三部分，快餐店故事的第二和第三部分，然后再讲述戈达德故事的第三部分。总结起来，整个演讲中三个故事的线索排列结构是这样的：1，2，3，2，3，3，1，1，2。最后，他在结

论部分呼吁观众迈出下一步，揭示主题即使失败也要继续前进。尽管采用非线性叙述方式非常复杂（或许正是因为这个原因），拉克罗伊的演讲受到了广泛好评，成为有史以来大师会最著名的演讲之一。

技巧33：根据演讲内容和观众水平调整技术难度

埃德·泰特因为计划不周和美联航的新规定而错过了航班。但是下一个航班有没有座位，这个问题取决于航空公司运力规划的专业技术分析。航空公司会使用高度复杂的实时概率模型对数以百计甚至数以千计的影响因素进行分析，如乘客需求、天气状况、机组成员、设备信息等，以此方式对经营利润进行优化。但是埃德在演讲中并没有提到这些，因为他要启发观众的核心信息是同情心。换句话说，观众根本不了解也不需要了解与航班安排相关的高度复杂的数学运算。

因此，演讲者必须根据演讲内容和观众水平调整技术难度。如果埃德是运输管理专家，台下的观众是行业分析人士，那样的话倒是可以在演讲中展开深入细致的技术分析。

即使是在技术性很强的工作演讲中，高谈阔论艰深的专业内容也有可能让观众失去兴趣。请记住，演讲的目的不是为了向观众炫耀水平，而是为了告知、启发、说服或娱乐观众。你应当简化演讲材料（但不要过分简化），高屋建瓴逐步深入，像剥洋葱一样慢慢展示技术深度。你应当和观众分享专业知识和激情，将其视为平等的对象而不是一群毫无思考能力，只能被动接受观点的人。

在大师会演讲赛中关于技术性话题的讨论比较少，因为这样做会占用讲述故事的时间，但也有一些例外情况。例如，大卫·亨德森在演讲中有这样一段技术性描述：

可能很多人跟我一样困惑，什么是镰状细胞性贫血症？这是一种遗传性血液疾病。可能有人认为美国黑人会得这种病，但实际上它无处不在，中东、亚洲、南美都有它的身影。得这种病的人会出现畸形红细胞，红细胞的作用是在血管中输送氧气。正常的红细胞形状像碟子，可以顺利通过血管，但镰状细胞形状像镰刀，会钩在一起造成血管大塞车而使病情发作。一开始你感觉没事，然后出现感染，好了之后没事，再次发作非常痛苦，过后又没事，但如果再犯就必死无疑。这种病目前还没有任何根治方法。

根据以往经验，大卫知道台下很多观众既不了解生物学也不知道这种病会给故事里的人物造成多大的痛苦。贸然深入技术细节在演讲中是有风险的，但有几个办法可以保证你的安全。首先最重要的是，针对来自不同行业的观众进行练习，确保你的说明简明扼要通俗易懂。大师会会员可以在世界各地的俱乐部进行练习，职业工作者可以在同事面前进行练习，或是在大师会俱乐部作为演讲嘉宾练习。其次，在技术性说明中尽量采用形象的比喻，例如大卫提到的“大塞车”。最后，在解释说明中添加震撼效果，例如大卫对病情覆盖全球的描述。此外，“必死无疑”这个词对下文好友之死所做的铺垫也令人感到惊心动魄。

虽然大卫在介绍镰状细胞性贫血症没有这样做，但很多演讲者会不时引用调查数据引发观众的情绪反应。血管大塞车这个比喻用得非常形象，它能让每个观众联想到很多日常生活中被忽视的小疼痛。

把冷冰冰的数字变成令人心惊肉跳的感受，另一个有效的方法是进行全局和局部的对比。例如，大卫在演讲中还可以这样说：“根据美国疾控

预防中心的预计全国有10万人患有镰状细胞性贫血症。也就是说，每3000个美国人中就有一个得这种病，他们的寿命要比一般人短得多。对美国黑人来说，每500人中就有1个得这种病。”

技巧34：杜绝行话和术语

在演讲中应杜绝使用技术术语，特别是缩略词和行业专门用语。不要误以为使用这样的表达会让人感觉你是专家，实际上这种做法往往得不偿失，大量使用术语反而显得你不够专业。此外，这样做还会让部分不明白术语含义的观众对演讲内容失去兴趣。

不过，有时候一些术语的使用可能是必需的。例如，如果你的观众是参加年会的浮潜行业专家，为了拉近和观众之间的距离，你最好不要说什么“潜水教练职业协会”而是直接用广为人知的PADI，这样他们马上就会把你当作自己人。在这个例子中，因为所有观众都非常熟悉这个缩写名词，使用这个术语可以有效建立他们对你的信任。

技巧35：选择让所有观众感兴趣的信息

2010年大师会演讲赛冠军大卫·亨德森建议演讲者选择对所有观众都有吸引力的故事。在大师会演讲和商业演讲中，男性演讲者很喜欢讨论体育运动和使用战争隐喻，有时候会让女性观众感到兴味索然。

在讲述故事时，一定要确保是你熟悉和富有激情的话题。有了主题和骨架，接下来要通过情节、人物、对话和背景来丰富故事内容。除了这些，演讲者还要有幽默感，对此我们将在下一章介绍。

第4章　要有幽默感

技巧36：尽快让观众大笑，笑声可以缓解压力，拉近距离，让观众喜欢和接受你

当演讲开始，掌声平息之后，观众席一片安静，这种变化会在会场内形成巨大的生理和心理压力。为了表示对演讲者的尊重，大家喉咙痒也不敢咳嗽，坐得难受也不敢挪动屁股。面对这么大的压力，你必须尽快让他们开怀大笑，这样才能迅速拉近和观众的距离。因此，观众希望，甚至可以说需要演讲者利用幽默的方式消除紧张气氛。只有做到这一点你才能让观众喜欢，才能在他们心目中建立好感。

戴伦·拉克罗伊（2001）在赢得大师会演讲赛世界冠军之前是一位喜剧演员。知道了这一点，你就不会好奇为什么他的演讲是有史以来最滑稽的演讲了。他在演讲的第21秒就引发了观众的第一次笑声，方法是在台上栽了个大跟头（见表4-1）。实际上戴伦是有意为之，他的目的不仅是引发笑声，同时也是为后面的内容埋下伏笔。戴伦说：“我在俱乐部演讲中栽跟头时，大家都说快起来，这太令人尴尬了。但指导老师马克·布朗说：‘在地上多趴一会儿，观众觉得尴尬不要紧，因为演讲者的任务不是让观众感觉舒服，而是要激励变革。’”

对一般演讲者来说，能在半分钟内让大部分观众笑出声来已经是相当大的成就了。但对世界演讲大赛来说，演讲者必须以秒为单位衡量第一次笑声的出现。1995~2011年，大师会演讲赛冠军引发观众第一次笑声的平

均时间是25秒，其中速度最慢的是乔克·埃利奥特（2011），第88秒时出现第一次笑声；速度最快的是1998年的布莱特·拉特利奇，只用了4秒钟就让观众哈哈大笑，那句话是：我小时候是那种同学的父母不让他们跟我一起玩的孩子。

在深入展开本章内容之前，我们先来看看戴伦的演讲。我们在演讲词中注明了观众笑声出现的位置和次数。

表4-1　栽跟头！（2001）

主题	毅力
时间	7.88 分钟
每分钟字数	124
每分钟引发笑声	3.68 次

（引子）

你们还记得脑海中突然闪现好主意时的感受吗？啊，这个点子真是太棒了。可是这时你的脑子里会突然蹦出另一个念头，把先前的热情打消得一干二净。它会在你耳边大喊：“真不错。可是……（第1次笑声）你要是摔个狗啃屎怎么办？”（第2次笑声）

栽了跟头你会怎么办？马上跳起来希望别人没看到？（第3次笑声）还是不管别人怎么看，蹲那儿想想有什么收获？（第4次笑声）

坐得稳稳当当的主持人（第5次笑声）和朋友们，还有后排的观众们——这一跤把我摔得！（第6次笑声）害我半天没爬起来！（第7次笑声）你们有没有摔过这么惨？

（第一部分）

读完四年的商学院，毕业后我决定实施自己伟大的创业梦想——我投资了一家赛百味快餐店。（第8次笑声）看，我就知道你们羡慕吧。（第9次笑声）不是我吹牛，这个店我投资了6万美元，只用了半年时间——结果又赔进去6万美元（第10次笑声）。人家开店挣钱，我把店开成了慈善机构，厉害吧。（第11次笑声）唉，这一跤把我摔得！

（第二部分）

可是我突然想起来，我不是奥本市唯一一个栽过跟头的人。100多年前我们那儿有个罗伯特·戈达德博士，他可是我小时候心目中的英雄。罗伯特有个异想天开的主意，要造一个能从地球飞到星星上的东西。就是凭着这个念头，他最终帮助我们实现了登月梦想。

（第三部分）

后来，我又产生了一个疯狂念头。有一天我在听演讲大师布莱恩·崔西的磁带，他提了这样一个问题："如果你知道不会失败的话，你的梦想是什么？"

我想啊想，啊！对了，我的梦想是当喜剧演员！（第12次笑声）可是你们都知道，我这人一点儿都不好笑，（第13次笑声）根本不是当喜剧演员的那块料。老实说，我哥哥从没笑过我，可当我告诉他自己要做喜剧演员时他居然笑死了。（第14次笑声）唉，这一跤把我摔得！（第15次笑声）

各位，你们梦想成为怎样的人呢？你们想在生活中做出哪些改变呢？

我们很多人都知道梦想是什么，但在通往梦想的道路上却总是徘徊不前。我们总是有太多的借口——要是我时间再多些就好了，要是我钱再多些就好了，要是孩子们再大些就好了——可是我们始终没有迈出第一步。

（第四部分）

戈达德博士第一次试飞火箭是在奥本市，然后火箭又落在了奥本市。（第16次笑声）这枚火箭只飞了十几米，但是他迈出了第一步。

我们的身边从来不缺看热闹的，他们跟你素不相识但很喜欢看你在迈出第一步时出洋相。当地媒体得知戈达德第一次火箭试飞之后，第二天报纸头条的消息是：登月火箭偏离目标38万公里！（第17次笑声）唉，看这一跤摔得！（第18次笑声）但别忘了，这些旁观者也是推动你前进的一部分。

（第五部分）

此外，我们的朋友和亲人也不希望我们栽跟头。我的父母节衣缩食供我读大学，我现在还记得他们看到我栽跟头时的样子。那天我回到家里，对他们说："爸妈，我要当喜剧演员。"（第19次笑声）两人惊得大眼瞪小眼。（第20次笑声）他们也是推动你前进的一部分。

（第六部分）

经过在喜剧表演行业一年的摸爬滚打，有一个晚上让我至今记忆犹新。那天我在台上折腾了20分钟，结果下面一片嘘声。（第21次笑声）没办法，只能拿出压轴节目了。我请一位女观众上台站在我身后，表演即兴节目双簧。她的双手要伸到前面做动作，我根据她的手势编故事，动作越

逼真喜剧效果越强。可是，这位女士站在后面跟木头桩子一样一动不动。（第22次笑声）我都快哭了，小声说："麻烦你做个动作！"（第23次笑声）结果人家把我的嘴巴给捂上了。（第24次笑声）唉，这一跤把我摔得！（第25次笑声）

我赶紧给师傅打电话："师傅，我演砸了。怎么办？观众都讨厌我。"

他来了一句："多大个事！"

"啊？多大个事？"（第26次笑声）我可彻底没招儿了。

后来师傅告诉我，每个喜剧演员，每个演讲者，每个有所成就的人都栽过跟头。这是必经之路。

（第七部分）

我又想起了我的快餐店，我栽了跟头但没有爬起来继续往前走。栽了跟头起来重新走很重要，但是也很难。我们都不愿栽跟头，不愿迈出下一步。但是，只要迈出那一步你一定会喜欢这种感觉。因为我们从来都是栽了跟头才吸取经验教训的。

（第八部分）

在火箭登月的努力过程中，戈达德博士说："失败是宝贵的经历，这些经历能推动你一步一步接近月亮。"戈达德博士真是一位栽跟头大师。（第27次笑声）其实我们都应当成为栽跟头大师。

（结论）

只要你愿意尝试失败，你就一定能有所收获。我现在白天上班晚上继续到俱乐部表演喜剧，现在老家俱乐部的墙上还挂着我的照片呢。这就是栽了跟头再起来得到的收获。

我没有逗人开怀的天赋，但是我有迈出下一步的机会。其实在座的各位也有这样的机会。想想看，你们的下一步是什么？你们准备什么时候迈出下一步？只管迈就是。

回顾以前的经历，我可不想让自己后悔没有做喜剧演员：“瞧，现在我也算个名人啦。”（第28次笑声）在前进的道路上我们都会遇到一个点，这个点通往我们的目标，但我们却深陷其中动弹不得。这时，如果我们总是害怕栽跟头，我们就会忘记这样一个事实：哪怕努力向前摔个狗啃屎，我们依然在进步。（第29次笑声）所以，请各位向前走别怕摔，因为栽跟头也是前进。

技巧37：任何演讲都需要幽默

幽默对于所有演讲来说都是必需的吗？可是，林肯1863年的葛底斯堡演讲和马丁·路德·金1963年的“我有一个梦想”却没有幽默元素。这是因为，这些著名演讲的目的是为了激励、教育和启发人们对美好未来的向往。这些演讲具有很强的政治性，其作用是为了改变世界的命运。

长期以来，幽默放松的表达方式一直都不被伟大的演讲接受和认可，特别是在那些举国忧伤的气氛下所做的演讲。尽管如此，我们还是可以比较一下里根总统在挑战者号航天飞船失事后所做的演讲，以及奥巴马总统针对桑迪胡克小学枪击案发表的演讲，看看其中有何不同之处。

挑战者号航天飞船失事使美国失去了七位宇航员，里根总统随后面向全国发表的颂文是美国历史上的一篇著名演讲。在演讲中，他坦言航天探索是一项风险很高但值得为之付出的事业，这项事业必将得到继续推动。里根向航天员的家属、观看电视直播的儿童以及航空航天局的员工表示了诚挚的哀悼。这篇650字的演讲饱含深情，同时又充满希望和毅力，以这种表达方式帮助人们宣泄了内心的伤痛。

2012年12月14日，桑迪胡克小学发生枪击案，共导致20个孩子和6名成年丧生。两天后，奥巴马总统面向受害者家属，康涅狄格州纽镇市民和全国发表了演讲。他在演讲中表达了深切哀悼，并承诺将对美国松懈的枪支管理制度进行改革。在这篇1670字的演讲中，奥巴马在进行到四分之一处时通过下面的场景描述缓和了人们的悲痛心情：

我们看到这些孩子正在互相帮助，彼此搀扶，规规矩矩地按照老师平时的教导行动。有个孩子甚至在鼓励身旁的大人，对他说：“没事，我会空手道，我来给你带路。”

虽然沉浸在悲痛中，但我们看到这段描述还是让不少人破涕为笑。这个故事引发了眼泪中的笑声，有效帮助人们宣泄了内心的伤痛。

除政治和社会改革领域之外的演讲活动，特别是在大师会演讲比赛中，演讲的目的是为了启发和娱乐观众。显然，幽默感可以很好地满足这两个目的。启发尤如一副可以搅动人们内心感情的药剂，而幽默则是化去其中苦味的蜜糖。可以说，幽默是实现演讲娱乐化的基石。

技巧38：利用优越、意外和释放增加每分钟引发的笑声次数

1995~2011年的17年中，大师会世界演讲冠军引发的观众笑声平均达到每分钟2.5次。就连最不幽默的马克·布朗，在1995年的演讲中也达到了每分钟1次的水平。排名倒数第二的是2002年的道恩·史密斯，平均每分钟1.4次。戴伦·拉克罗伊的演讲时长7分52秒，在此期间他一共引发了29次观众笑声，平均每分钟3.7次。

为说明怎样才能引发更多的观众笑声，我们首先必须了解相关的心理学。对于引发观众笑声的原因目前尚无明确统一的理论，但心理学界对此有三种彼此关联的解释。

人类为什么会发笑，第一种理论认为这种行为源自优越感。有很多幽默方式都属于这一类，如嘲笑他人的错误决定或古怪离奇。当对方是权威人士或是符合某种固定形象时（无关政治角度的对错），幽默效果往往会加倍呈现。优越型幽默往往具备连环升级效果，先是滑稽模仿和说反话，然后升级到针锋相对的讥讽，最后进入毫不留情的羞辱。

例如，戴伦之所以能引发一连串笑声，正是因为他通过出洋相让观众感觉到很优越，换句话说就是让观众有机会幸灾乐祸。在介绍自己第一次创业的经历时，戴伦说：“不是我吹牛，这个店我投资了6万美元，只用了半年时间——结果又赔进去6万美元。（第10次笑声）人家开店挣钱，我把店开成了慈善机构，厉害吧。（第11次笑声）唉，这一跤把我摔得！”

意外是引人发笑的第二种理论。具体来说，属于这一类幽默的表达方式有荒诞、糟糕建议、夸张闹剧、反讽、双关语或文字游戏、癫狂表现、肢体动作、言过其实和轻描淡写。观众会被妙趣横生的反差或意想不到的惊奇逗乐。例如，戴伦制造的意外型幽默包括上台时故意栽跟头，拿坐在旁边的主持人开涮，以及对梦想的工作这个问题做出令人意外的回答等。

第三种引人发笑的理论是释放情绪。通常，笑声是人类宣泄窘迫和恐惧等负面心理的有效手段。这种理论可以很好地解释绞刑架等病态式幽默的存在原因，它们引发的笑声可以帮助我们打消对死亡的恐惧。与此类似，幽默可以帮助人们缓解尴尬的情绪。例如，戴伦摔倒后趴在地上不动，这让观众感到非常紧张。为了缓解这种情绪，站起来后他说："栽了跟头你会怎么办？马上跳起来希望别人没看到？（第3次笑声）"此外，他还巧妙地利用"这一跤把我摔得"作为诱发笑声的关键词，每说一次都会引来哄堂大笑。

释放、优越和意外，这三种理论可以解释几乎所有类型的幽默。如果用维恩图显示它们之间的彼此关联，我们可以清晰地发现尽管大多数笑点可以用某一种理论来解释，实际上很多笑点往往同时适用于两种甚至三种不同的理论。例如，自贬型幽默是最容易掌握的幽默方式，这种方式至少可以从两个不同角度解释说明。首先，演讲者自贬身份可以让观众自我感受到优越。其次，观众以为演讲者一定是充满自信的。因此，当演讲者做出自我贬低的评论时，观众会顿感意外然后报以哈哈大笑。这种笑声通常是基于心理共鸣产生的，大师会会员自我解嘲时经常会引发这种笑声。有时候，有些自贬式的幽默甚至可以用释放理论加以解释，例如演讲者对自身疾病的蔑视。

技巧39：包袱连抖

戴伦·拉克罗伊的演讲中共有29个笑点，平均每16秒就出现一个。在这些笑点中，戴伦综合应用了各种幽默元素，包括意外型、优越型和释放型幽默。在这29个笑点中，有8个优越型幽默（第9、10、11、13、14、21、23和28次笑声），12个意外型幽默（第1、2、5、6、8、12、16、17、19、22、26和29次笑声）和9个释放型幽默（第3、4、7、15、18、20、24、25和27次笑声）。戴伦的连续幽默在喜剧表演行业叫包袱连抖。演讲者先抛出一个包袱（笑料），然后静待观众笑声平息，再抖出一个更大的包袱把观众逗乐。很多喜剧演员可以做到三连抖，即接连抛出三个笑料，一个更比一个好笑。尽管演讲者也有可能做到三连抖，但即使像戴伦这样的高手也要经过精心排练才敢在如此重要的比赛中尝试。

在戴伦的演讲中有23个笑点是通过包袱连抖的方式表现的，只有6个笑点是独立表现的。令人印象深刻的是，他的整个引子部分也是包袱连抖，接连引发观众的7次笑声。顺着前面的包袱，第一部分又接连引发4次笑声。值得注意的是，戴伦在第二部分和第七部分一个笑点都没有。这样做是为了给观众一个喘息的机会，同时利用这两个部分传达演讲的核心信息。

技巧40：利用声音、动作和表情强化幽默效果

幽默是演讲中最难掌握的技巧。令人气馁的是，就算你充分利用意外、释放、强化各种幽默要素编写出非常好笑的段子，那也不见得能逗乐观众。这种情况并不罕见，我们很多人出口就是各种滑稽段子，但却很少能让别人发笑。这是什么原因呢？

很多情况下，这是因为我们的表达方式有问题。面对几十人、上百人或数千人的演讲不算恐惧，你讲完了笑话台下根本没反应那才叫吓人。谁都不想在家人、好友或同事面前出丑，因此很多演讲者讲起笑话来总是一个接一个，生怕观众没反应。

我们在前面说过，安静有时也有助于引发观众的笑声。与此类似，夸张的声音和肢体动作也能引发笑声。戴伦在演讲中就充分利用了夸张的声音和举止。例如在谈到创业时，他背过双手面色严肃，一边点头一边说："读完四年的商学院，毕业后我决定实施自己伟大的创业梦想——我投资了一家赛百味快餐店。（第8次笑声）看，我就知道你们羡慕吧。（第9次笑声）"。

面部表情也能有效引发观众笑声。戴伦在整个演讲过程中非常善于运用面部表情，很好地强化了幽默表达的效果。例如在分享开快餐店的经验时，他撅起嘴巴瞪大眼睛，表情十分夸张。值得注意的是，演讲者有时仅凭借丰富的表情就足以引发观众的笑声。

技巧41：每一个笑料都必须推动演讲信息

演讲者必须尽量避免老生常谈的笑话。这些笑话很难推动演讲者要传达的信息，让观众感到做作。如果很多人都听过的话，甚至根本无法发挥效果。虽然这种情况在大师会国际演讲赛中非常少见，但威利·琼斯1997年的演讲还是犯了这个错误。这篇演讲的核心信息是鼓励婴儿潮一代美国中老年人忘记对过去的懊悔，重新开始新的生活。在结论部分，琼斯提出了做人不要自视过高的观点，为此他讲述了这样一个笑话：

实际上，面对失败我们要像下面这位新牧师学习。新牧师在教堂里第一次做布道，老牧师坐在下面听。布道的结果很糟糕，老牧师说："简直乱七八糟！"这让新牧师出尽了洋相。

新牧师说："下个礼拜肯定没问题。"

转眼到了下个礼拜日，新牧师在布道前，想起了上次受到的羞辱，于是说："这个礼拜我不会再出错了。各位教友，我会失败，你们会失败，老牧师也会失败。我会犯罪，你们会犯罪，老牧师也会犯罪。我会下地狱，你们会下地狱，后面我就不说了。"所以，千万别把自己太当回事儿！

我们认为在这里讲笑话不太合适，要想既引发笑声又传达主题，最好的方法是利用个人经验中的情景幽默。在此我们推荐两种情景幽默：一是分享自己的失败经历；二是复述儿童对成人行为的无忌之言。

技巧42：观众爆笑时演讲者应在人物状态中暂停几秒

在观察喜剧表演家比尔·科斯比、杰里·宋飞和凯西·格里芬等人时，你会发现在安静等待观众笑声平息的时候他们通常只有两种表现。如果正在扮演某个人物角色，这时他们会停留在角色状态一动不动（除非移动身体是制造笑料的一部分）。如果在没有扮演人物角色时引发观众笑声，他们会面带微笑，保持身体相对静止或是走到舞台另一侧。

演讲者必须利用幽默拉近和观众的距离，缓解现场的紧张气氛，只有让观众产生好感他们才会接受你传达的核心信息。下一章，我们将介绍世界演讲冠军启发观众的其他手段。

第5章　放大情绪效应

技巧43：为观众带来尽可能多的情绪感受

要准确区分人类情绪可不容易。著名研究人员保罗·埃克曼和罗伯特·普拉切克对此具有相似但并不完全一致的理论。通过研究不同种族的面部微表情，埃克曼发现人类有六种基本情绪：愤怒、厌恶、恐惧、快乐、悲伤和意外。与此不同的是，普拉切克在其“情绪之轮”图表中揭示人类拥有八种情绪。这八种情绪可分为四组，分别是快乐—悲伤，信任—厌恶，恐惧—愤怒和意外—期待。

对于演讲内容的设计而言，我们认为将这两种理论合二为一比较理想。综上我们提出了演讲中的七种情绪，即愤怒、厌恶、恐惧、快乐、爱、悲伤和意外。（我们去掉期待是因为它会引发其他情绪。例如，期待令人快乐的事物会带来愉悦的感受。此外，我们把信任改成了爱，因为爱是能够在演讲中被激发出来的、更强大、更常见的情绪。普拉切克的情绪之轮认为爱是快乐和信任的综合感受，但实际上我们都见过既无快乐也无信任的爱。）

在大师会演讲中，大多数演讲都必须在5~7分钟的时间内引发观众出现上述某种情绪，要做到这一点必须对演讲稿进行精心的设计。实际上，如果演讲者只关注了一两种情绪，观众很有可能对你的主题失去兴趣。下面我们以兰迪·哈维（2004）的演讲为例说明他是怎样调动观众的各种情绪（见表5-1）。我们在演讲稿每一段前面都标出了该段表达的情绪。哈

维的演讲主题是爱，大部分内容引发的都是观众的积极感受。不过，他也在一些部分添加了愤怒、厌恶、恐惧、悲伤和意外情绪，通过对比强化演讲中的温暖场面。

表5-1　胖老爸的爱（2004）

主题	爱
时间	7.45 分钟
每分钟字数	108
每分钟引发笑声	2.82 次

（引子）

（意外）在我七岁那年，我们全家开车去表哥家吃饭，顺便炫耀一下胖老爸刚买的新车，一辆1960年的福特宝云。那天我在后座上睡着了，他们也没叫我就直接进屋了。醒来之后，我下车准备向走廊走去。突然传来一阵狗叫声，几只高大的猎犬出现在了我面前。我的心一下子狂跳不止，转身就跳到了后备厢上，然后又爬到了车顶。那可是我爸的新车啊。

（恐惧）主持人，各位朋友和来宾，当时我吓得像躲在树上的猫，大喊大叫个不停。那几只狗在下面围作一团，对我嚎叫不止。有只狗瞎了一只眼，样子很凶猛，爪子在后备厢上抓个不停，嘴里吐着泡沫，露出锋利的牙齿。我当时吓得都尿裤子了。

（爱）就在那只狗的爪子在后车窗上来回乱抓时，我的身后传来一个熟悉的声音："儿子快过来"！我朝着声音扑去，被胖老爸抱了个满怀。他身上的烟味马上让我感到了安全，在他大声呵斥下几只狗吓得落荒而逃。

（第一部分）

（爱）第二天早上，胖老爸在门口擦车上的划痕。我对他说："胖老爸，对不起，我把车弄花了。"他伸出双臂把我抱在怀里说："儿子，生活就是这样，有时走运，有时倒霉。"当你爱一个人时，就会为他挺身而出。胖老爸是我叫他的外号，这个外号在我们家已经传了四代了。

（第二部分）

（快乐）转眼我到了16岁，胖老爸给我买了一辆63年的大众甲壳虫二手车。这辆车有白色的轮胎和绿色的方向盘。

（意外和厌恶）一天下午我正在路上开车，跟着磁带唱西蒙和加芬克尔的歌"Cecilia你伤了我的心"。突然，一只牛蝇一下子飞进了我的喉咙。我连咳带呕，结果它钻进了我的右鼻孔。各位，要是你们鼻子里有这么个东西钻来钻去你会怎么办？我赶紧用膝盖顶住方向盘，想把它从里面给弄出来。

（恐惧）就在那一刹那，车子朝左边冲去，然后又弹回到右边，冲开莫里森家的围墙，滑过他们家院子撞到莫斯博格家的喷泉，把喷泉和上面举着伞的玛丽仙女像全都撞了。由于撞击力太大，整个喷泉像卫星发射一样飞了出去，玛丽仙女的碎片落得满地都是。

（愤怒）莫里森和莫斯博格家的人马上跑出来，气势汹汹地要找我算账。幸好胖老爸很快赶了过来，他像勇敢的骑士一样及时出现，给这两家人赔礼道歉。我坐在一块石头上，吓得还没缓过神儿来。

（爱）当胖老爸拥抱我时，我忍不住泪如雨下。他安慰我说："没事

没事，围墙可以修，喷泉可以再买，车子可以再换，这些都不重要，但失去你我可换不回来了。再说，接下来几个星期人人都会谈论这件事。”这件事让我感受到的是什么？爱。

（第三部分）

（爱）十几岁的男孩子不只喜欢车，聚在一起时也喜欢谈女生。有一天我和几个朋友吹牛看谁泡过女生，胖老爸在旁边听到了。他听了一会儿，然后当面给我们泼了一头冷水：“小伙子们，真正的男人要爱就爱一辈子，从来不会游戏爱情。”搞得我们都很没面子。

（爱）但是我知道胖老爸真的很爱妈妈。每次在花园散步或是一起坐在沙发上，他们总是手牵着手。妈妈坐下来看电视的时候，胖老爸会从身后双手抱住她，头靠在她的肩膀上亲吻她的面颊。我那时都十几岁了，真不敢相信他们都一把年纪了还这么亲密。但胖老爸就是这么爱妈妈。

（悲伤）妈妈去世前一直在和癌症抗争，胖老爸就像照顾受伤的羊羔一样精心护理妈妈，每天喂她吃饭给她洗澡，还给她读书唱歌。妈妈在去世前的最后一刻，胖老爸紧紧地把她抱在怀里，在她耳边细语，用爱和信念帮助她面对恐惧。胖老爸对妈妈的爱对我的妻子和孩子来说是一份珍贵的礼物，因为他教会了我怎样用一生去爱家人。

（结论）

（悲伤）今年是我第一次过没有父亲的父亲节。我非常想念胖老爸。

（爱）但是胖老爸教会我的爱将会伴随我一生。有了爱你就能勇敢面对生活中的各种问题。当问题出现时，爱会涌现出来，伸出双臂抱紧你。

真正的男人要爱就爱一辈子，从来不会游戏爱情。

（爱）各位朋友，今天我分享的主题是爱。现在我的孩子们也叫我胖老爸，我感觉特别自豪。

技巧44：演讲中的声音、动作和表情要同情绪吻合

我们在本书中会反复提到，演讲最重要的原则是忘记各种规定和要求，实现和观众之间有感而发的完全真实自然的对话。这个原则会引导你在演讲中自发地调整自己的声音、动作和表情。换句话说，如果你在讲故事，你要让观众感觉身临其境。如果你在谈论研究过程，你要充分调动观众内心的好奇心。从这个意义上说，到位的情绪可以弥补演讲技术方面的不足。

关于如何表现真实，兰迪和我们分享了下面的经验：

第一次见到瑞安·阿佛利时，他对我说他的目标是赢得大师会世界演讲比赛冠军。我看着他的眼睛说："这个我可帮不了你。"我认为，参加这个比赛的目的首先是找到对你来说最重要的人生理念，然后才是对演讲方法的具体训练。只有做到有感而发，整个世界才会倾听你的声音。只有做到从心出发，整个世界才会跟随你的脚步。只有做到追随内心，你才能最终找到快乐。

接下来的10个星期我一直在指导瑞安，我的目的是帮助他在演讲主题中如何充分展示自我和个人目标。也就是说，你必须表达完全属于自己的声音，不能人云亦云。当你能够做到不戴面具去和观众进行交流时，你的演讲才会真实可信。对于演讲来说，真实性是至高无上、坚如磐石和永远不变的要求。

我至今还清楚地记得自己是怎样踏上演讲之路的。那时我还在上小

学，老师给我们播放了一段在华盛顿特区刚刚录制的演讲，马丁·路德·金著名的“我有一个梦想”。听完他的演讲，我激动得热泪盈眶。从这篇演讲，以及后来肯尼迪、丘吉尔和甘地等名家的演讲中，我发现他们有一个共同特点——全都对自己的主题深信不疑，宁可牺牲生命也要为其奋斗不止。

与此相反，如果你总是人云亦云没有自己的观点，这样的演讲根本无法打动观众。人们想听的是具有独特经历的个人故事，想知道你的表现和故事经历是否吻合。归根结底，演讲训练练习的不是简单的沟通技巧，而是如何有效地用个人故事打动观众的内心和思想，进而改变人类历史的进程。显然，这个目标绝非一个周末讲座就能帮你实现的。

每次帮助政府官员和企业高管练习沟通技巧时，我都会说：“首先请各位把每天工作中别人提出的问题写下来。”通常他们会列出6~12个问题。比方说，我是一个律师，经常需要考虑的问题是：“我有没有案子？”“案子能不能打赢？”“损害赔偿金有多少？”

确定了经常遇到的问题，接下来我会通过三个提问帮助他们寻找问题的核心。有一次我帮助一位政府官员，他经常被问到的第一个问题是：“你是否支持营业税？”鉴于政治说教的影响，官员们可能会有不同的观点，因此我的第一个问题是：“你是谁？”这个问题有助于揭示他们内心深处对自我的哲学意义上的认知。如果他是保守主义者，必然会反对任何营业税。如果他是自由主义者，可能认为征税是帮助弱势群体的必要手段。我提出的第二个问题是：“你信仰什么原则？”这个问题可以揭示他们行为处事的原则，即愿意牺牲生命加以捍卫的核心理念。对此，自由主义

政府官员可能会这样回答：“我认为富有的人有责任帮助社会上的弱势群体。”我提出的最后一个问题是：“你是怎样形成这些原则的？”这个问题可以揭示其个人原则背后的经历和故事。你必须回顾以往的经历说明是在何时何地接受某种核心价值观的。通常，这种经历都是通过某个人或某件事的影响形成的。

在演讲中真实表现内心，这个目标说起来容易做起来难，当你紧张不安时就难上加难。对此，我们建议演讲者练习假装情绪，直到能够做到表现得收放自如。例如，兰迪在演讲中是这样表达自己的情绪的：

意外。当兰迪说：“突然传来一阵狗叫声，几只高大的猎犬出现在我面前。我的心一下子狂跳不止”时，他的手抬起做出保护动作，身体后仰，眼睛睁大，嘴巴张开。

恐惧。当兰迪说：“我吓得像躲在树上的猫”时，他双眼圆睁，嘴巴大张，肩膀缩起，手臂夹胸，双拳紧握，膝盖并拢，语速加快，声音尖锐。

爱。当兰迪说：“儿子，生活就是这样，有时走运有时倒霉”时，他面色平静，脸带微笑，身体放松，双手放在胸前，声音柔和，语速放慢。

快乐。当兰迪说：“转眼我到了16岁，胖老爸给我买了一辆63年的大众甲壳虫二手车。这辆车有白色的轮胎和绿色的方向盘”时，他目放光彩，露出笑容，手臂和身体移动充满力量，语速加快。

厌恶。当兰迪说：“突然一只牛蝇一下子飞进了我的喉咙”时，他咳嗽干呕，眼睛眯成一条缝，鼻子不停喷气，语速放慢，声音变得又低又弱。

愤怒。当兰迪说：“莫里森和莫斯博格家的人马上跑出来，气势汹汹地要找我算账”时，他表现得如同刚闯完祸惊恐不已的毛头小伙。人们在愤怒时会表现出进攻姿态，手臂双腿张开，双眼怒视，鼻孔冒火，张口露牙，语速加快，声音响亮。

悲伤。当兰迪说：“妈妈去世前一直在和癌症抗争，胖老爸就像照顾受伤的羊羔一样精心护理妈妈，每天喂她吃饭给她洗澡，还给她读书唱歌”时，他双目低垂，嘴角落下，语速放缓，声音低落。

技巧45：情绪表达不能过火

如果演讲中无法表达情绪，观众就无法产生身临其境的感受。在大师会世界演讲赛中，进入决赛的每个演讲者都能在观众面前充分地展现出各种情绪。相比之下，缺少练习的演讲者往往很难有效地彰显情绪。对此，我们认为其中有以下几个原因。

最常见的原因是紧张。人类在紧张时，我们的面部和声音都会失去表现力。紧张甚至会限制我们的身体行动能力。即使消除了紧张心理，有些演讲者也会担心情绪外露会显得太自我。这样想其实是错误的。过于压抑自我会让你表现得拒人于千里之外，这样怎么能引发观众的心理共鸣呢？毫无疑问，这会让你的演讲付出惨痛失败的代价。

兰迪在讲到父母离世时放慢语速降低语调，以此帮助自己稳定情绪。但有些演讲冠军并不这样做，他们任凭情绪肆意驰骋丝毫不加约束。其中最有名的当属大卫·亨德森（2010），他在回忆儿时伙伴因病离世时一度泪洒会场。

在前面所述的七种演讲情绪中，五种情绪会让人增加谈兴，分别是愤怒、厌恶、快乐、爱和意外。与此相反，恐惧和悲伤这两种情绪会抑制人们谈话的欲望。在讲述故事的过程中，回忆恐惧经历很难吓倒观众，因此唯一会对演讲产生重要负面影响的是悲伤情绪。观看大师会演讲比赛有点像欣赏莎士比亚的悲剧，其中充满各种因为疾病、事故等原因失去挚爱的故事。但是，悲伤故事在演讲赛中胜出的机会很少，过去17年的比赛中只有4次是靠打悲情牌赢得冠军的。因此，我们建议演讲者在考虑情绪表现

时不要过度渲染悲伤，不要以赚取观众眼泪的方式追求成功。毕竟，其他六种情绪能帮助你赢得更大的成功机会。

演讲中的情绪表现固然重要，但语言在促进理解、营造体验和传递信息方面往往发挥着更为广泛的作用，对此我们将在下一章详细说明。

第6章　语言要生动

技巧46：用简单的词句表达信息

无论在世界何地，如果你今晚参加大师会俱乐部的活动，肯定会受邀参加每日一词游戏。通常这是一个赌金10美元的词语游戏，要求演讲者在演讲中必须使用一些孤僻的单词，如quixotic（堂吉诃德式的）、sanguine（乐观的）或mellifluous（声音柔美的）。这个游戏很好玩，一方面鼓励演讲者进行快速思考，另一方面要求观众仔细聆听。每次当演讲者在句子中用到这些单词时，台下必然会出现满堂大笑，观众的紧张情绪会得到宣泄。

但是这个游戏有一个问题，它会让人错误地认为成功的演讲者都必须具备很大的词汇量。实际上，演讲者的任务是和观众建立情感共鸣，并在此基础上启发他们从不同的角度去观察世界，而不是为了炫耀自己的词汇量或是别的技巧。如果演讲者满嘴艰深字眼让观众听都听不懂，又怎么谈得上建立情感共鸣呢？

F-K阅读能力水平测试是由鲁道夫·弗莱什设计和彼得·金凯德开发的一种阅读能力测试工具。该测试在1978年第一次投入使用，以衡量美国军方技术手册的阅读难度。如今，它已成为微软Word软件测量文章可读性的基础工具。我们使用F-K测试工具对过去17年大师会的冠军演讲内容进行分析，得出的结果是其难度范围在3.5～7.7，相当于9～13岁的阅读水平。

大家可能有所不知，F-K测试结果并不是根据辞典内容得出的。它并

不清楚“题材、和弦和即兴”等词要比“类别、和声和创作”更复杂。在它看来，分值上升只有两个简单的原因：一是文章里面有很多长句；二是文章包含大量多音节词汇。作为演讲会的观众，人们更喜欢听到的是由短小词汇构成的短小句子。

大师会世界演讲冠军大卫·布鲁克斯（1990）是一位公认的遣词造句高手。他的演讲“秘密武器”强调了荣誉、正直和自尊等传统价值回归的重要意义（见表6-1）。大卫的通篇演讲使用的都是简单的词汇和短句，就连小学五年级的学生都能听懂。这篇演讲平均每个句子只有9.7个单词，在所有单词中只有不到7.7%的是三音节和三音节以上的词汇。（我们在演讲中用括号、粗体字和下划线方式标明了修辞技巧，具体分析见技巧49。）

表6-1　秘密武器（1990）

主题	荣誉
时间	6.76 分钟
每分钟字数	127
每分钟引发笑声	1.48 次

（引子）

托马斯·沃尔夫说过：“离开家你就再也回不去了”。

先生们女士们，我可是在得州达拉斯出生长大的啊！我不但回到了家乡，而且感觉还很好。

主持人，各位朋友来宾大家好。（辅音谐音）大家可能有点奇怪我这

身打扮，不过观众当中也有穿成这样来的。燕尾服代表着尊重，那牛仔裤代表什么呢？（元音谐音）这说明我们把石油开采挣的钱大部分都投到得州的储蓄和贷款中了。

【句首重复】言归正传，我今天要谈的主题是尊重。在今天这个名誉变得狼藉，卑劣变成时尚的年代，或许我们该思考一下外表之外的东西了，或许我们该思考那些已经被抛在身后的传统价值了。

（第一部分）

我先来说说我那个时代的传统价值吧。我说过我在达拉斯长大，实际上我是在南边十几公里外的小镇德索托长大的。据我所知，这可是全美国唯一以汽车命名的小镇。（句尾重复）大家知道梅伯里市吗？我的老家很像梅伯里，不过没有那么繁华。

虽然是个小镇，但这里是我度过前半生的地方，是我和两个兄弟形成人生观和处事原则的地方，（三字同义）是我们理解荣誉、正直和自尊的地方。

那么这些价值观是从哪儿学来的呢？（停顿片刻）（首尾连珠）当然是电视！没错，就是从电视里学来的！因为电视是造就英雄的地方。虽然父母也给我们讲授人生道理，但大家都知道孩子嘛，哪个不喜欢看电视？要知道那可是30年前的美国，那时让我们心潮澎湃的英雄人物可不是今天的小黄人辛普森和什么忍者神龟。

（三字同义）那是超人、空战王和牛仔王的时代。我和兄弟们都喜欢看这些动画片，电视一演完我们就跑到外面玩角色扮演。不用说，大哥扮

演的是独行侠，我扮演戴尔·伊万斯，这还不算太糟。最惨的是弟弟，他要扮演的是片子里的崔格尔。

噢，那些回忆真是让人心潮澎湃。但这还不是最激动人心的片段，别急，我要看看你们是不是还记得那些黄金岁月。（辅音谐音）我要描述一个著名场景，你们根据我的提示猜出最后的答案。（做出挥舞绳索套马的手势）

（辅音谐音）别忘了这可是个大事件，我希望听到台下所有观众的回答。准备好了吗？让我们一起回到那个激动人心的光辉岁月吧……

一匹白马如闪电般奔驰在沙漠上，身后扬起一路飞尘，骑在马上的人高呼：（观众齐声回答：驾！跑起来吧，闪电！）

没错！我们的独行侠又回来了！你们感觉怎么样？是不是很兴奋？（首尾连珠：三字同义）啊，一听到那赶马声，我的思绪就飘到很远很远，飘到了那个崇尚荣誉、正直和自尊的年代。

（句首重复）是的，我希望像独行侠那样长大！我希望像他那样骑着白马飞奔！我希望像他那样带着神秘的面罩！我希望像他那样射出愤怒的银色子弹！

（首尾连珠）我希望做独行侠最最重要的原因是，我从小就意识到屹立不倒的人有一种特质，他们总是为了伟大的目标而屹立不倒。

（第二部分）

遗憾的是时代变了，一切都不再和从前一样，我长大了。（辅音谐

音：句首重复）当我发现现实生活和动画世界完全不同之后，我意识到了一个残酷的事实。我意识到现实生活中的英雄不过是凡夫俗子，多么愚蠢可怜的凡夫俗子。

就拿过去几年来说吧，为什么奥运会运动员会因为使用违禁药物被取消金牌？为什么不止一位电视台主播会陷入丑闻？（辅音谐音）为什么亿万富翁会因为贪恋钱财落得公司破产？

还有唐纳德·特朗普……好吧他还是原来那个唐纳德·特朗普。[1]

（三字同义）啊，荣誉、正直和自尊！这些美德早已离我们远去。

[1] 此处作者可能是为达到幽默效果或另有深意；译者只根据原文做了未删减翻译。——译者注

技巧47：以生动的画面和丰富的细节强化语言表现力

使用简单词汇并不意味着会损害语言的感情力度。卡米纳·加罗在其著名作品《乔布斯的魔力演讲》中，深入描绘了这位技术天才简单、实在和富含感情的演讲语言。在演讲语言中，强化感情的方法是多用描述性形容词和副词，如乔布斯经常使用的“惊人的、难以置信的、不可思议的”等形容词。

演讲者的任务是利用有意义的信息在演讲过程中从始至终抓住观众的注意力。我们的语言必须引发观众的共鸣，只有这样才能激发他们的想象力，让他们听故事时感觉身临其境。要想充分调动观众，你应当扪心自问：“我的演讲能不能激发观众的嗅觉、味觉和触觉？”

技巧48：反复使用简单的标语传达演讲的核心信息

虽然在个别情况下演讲者喜欢潜移默化地向观众传达信息，但这种方式显然不是大师会国际演讲赛的风格。在大师会演讲比赛中，问题的关键不是演讲中有没有标语，而是应当怎样有效地设计和表达标语。

1995~2011年17届的大师会演讲赛中，有12次冠军演讲有明确的主题标语。其中8个演讲的题目即主题标语。这样做可以带来三大好处。首先，利用标语做演讲题目可以帮助演讲者关注主题，不会轻易跑题。它能勾勒出清晰的演讲脉络，便于演讲者组织内容。其次，这种方法可以向关注传达明确的核心信息，不会让他们产生误解。最后，在演讲比赛中评委只需观察题目即可了解演讲的内容。

有效的标语往往具备简短、高度重复、朗朗上口和行动号召力强等特点。大卫的演讲标语“荣誉、正直和自尊”虽然只符合前两个标准，但依然成功突出了演讲主题“传统价值”。还有些世界演讲冠军的标语，如本书作者瑞安的“信任第一”，充分体现了有效标语的全部四种特点。

技巧49：利用修辞手段润色句子

可为演讲增色的修辞手段有很多。虽然有些并不为人熟悉，但下面这些方法在当代演讲中都是比较常见的修辞手段：

·元音谐音和辅音谐音。这是一种在连读中多次重复某个发音的修辞方式。其中元音谐音指的是元音重复法，辅音谐音指的是辅音重复法。例如在大卫的演讲中出现过辅音f的接连重复：I’m going to start afamousphrase，and I want you tofinish.

·句首重复。这是一种在连续几个句子中重复句首部分的修辞方式。例如大卫演讲中的：Maybe it’s time we looked beyond mere symbols.Maybe it’s time we all came home again to a few values we seem to have left behind.

·句尾重复。这是一种在连续几个句子中重复句尾部分的修辞方式。例如大卫演讲中的：I wantedtoknow.Ah，but then I remembered...you’re not supposedto know...the Lone Ranger’s name.

·首尾重复。即同时出现句首和句尾重复的修辞方式。大卫的演讲没有采用这种修辞手段，我们举一个乔克·埃利奥特（2011）演讲中句子为例：Sometimes in the springtime of life when young blood courses through vibrantveins，sometimes later in life when more sluggish blood cruises through varicoseveins.

·首尾连珠。在相邻两句中，后面一句的句首是对前面一句句尾的全部

或部分重复。例如大卫演讲中的：I knew there was something special abouta person who stood tall-a ersonwho stood for what was right.

·三字同义。指接连使用三个不同单词表达同一个概念。例如大卫演讲中的标语“honor，integ-rity，and self-respect”（荣誉、正直和自尊）实际上指的是传统价值。再比如演讲中提到的“Superman，Sky King，and Roy Rogers”（超人、空战王和牛仔王）实际上指的是老式动画片中的英雄人物。

除了上面这些巧妙的修辞技巧，词组和句子的重复表达也是突出重要信息的有效方式。

技巧50：利用单个词吸引注意力，成对词表现对比，三个一组的词突出一致性，加长排比深化表达强度

突出单个词汇有助于吸引观众的注意力，成对表达可以加强对比，三个单词一组出现的表达可以很好地体现相似性。有时候，演讲者还会使用很长的排比为语言增势。例如克雷格·瓦伦丁（1999）的演讲中有这样一段话：

你面对阳光却转过了身体。你不知道生活中为什么会出现这么多上上下下、喜怒哀乐、进进退退、波峰波谷、内忧外患……说到底你已经背离了自己的精神，所以才会举步维艰，所以才会轻易跌倒。

克雷格在说这段话时语速很快，极大地强化了演讲的气势。然后他出人意料地停顿良久，接着才说出解决问题的方法：

我突然想到了沉静。没错，就是沉静。“你的意思是说我从来没有花时间让内心保持沉静，从来没有倾听过内心对我的诉说吗？”

技巧51：不要引用名人名言

对世界各地的大师会会员来说，人们长期存在一种看法，认为优秀的演讲者必须非常善于引用名人名言。实际上，这是一个非常错误的观点。无论在任何情况下，使用名言都会被视为缺少原创性，让人感觉毫无新意。在演讲中滔滔不绝地讲述别人说过的话，会让观众感觉演讲者不够真诚。要知道，观众想听的是你自己的话，是你自己的故事。如果长篇大论的都是别人的名言，那还不如直接买本名人名言看看。

在大师会冠军演讲中，除了20年前大卫·布鲁克斯巧妙引用过托马斯·沃尔夫的话之外，其他演讲者很少出现大量引用名言的情况。马克·布朗（1995）演讲开头的那句“你永远没有第二次机会给人留下第一印象”是个例外，这是一句引自佚名人士广为人知的名言。此外还有马克·亨特（2009），他在演讲正文中引用过一句狄巴克·乔普拉说过的话。

另一个例外是乔克·埃利奥特（2011），他在演讲开头引用了这样一句话：约翰·劳在他的Facebook主页上说，“在生活的不同阶段人们会有不同的好友，只有极少数幸运的人会在不同阶段拥有相同的好友。”乔克在这里引用别人对话有两个原因。首先这句话比较新颖，台下的观众没有几个人听过。其次这句话是为演讲量身定制的，经过多次锤炼，专门为当天的演讲准备的。大家可能不知道这个约翰·劳是谁，实际上他是大师会前任国际总裁，也是演讲赛当天的活动主持人。

技巧52：使用误导为观众制造意外感

引用名言还有一种例外情况，例如吉姆·基（2003）的演讲。他的演讲主题是追求梦想永远不嫌晚。

演讲活动有一条重要原则，即除非演讲者有意为之，否则千万不要让观众猜到你未说完的内容。根据这个原则，演讲者可以在内容中设计巧妙的误导。例如吉姆在演讲中共提到梦想这个词24次，在第9次提到梦想时他说：“各位朋友们，我们应当有梦想，我们必须有梦想。伟大的梦想家马丁·路德·金曾经说过……”说到这里他停顿了一下，台下所有观众都以为接下来吉姆要说的是“我有一个梦想”这句话，但出乎所有人意料的是他引用了马丁·路德·金的另外一句话：

“做正确的事永远不嫌晚”，这句话告诉我们，既然童年时代可以有梦想，为什么成年之后我们不可以有梦想呢？

和乔克的引述一样，吉姆引用的话语也具备新奇感，因为没有多少观众听过马丁·路德·金的这句话，这句话是他1964年10月在欧柏林学院演讲中说过的一句话。当然，这句引言之所以成功，更重要的原因在于它成功地误导了观众。

技巧53：无助于主题表达的废话一律删除

大卫·布鲁克斯欣赏“没有一句废话”的演讲。我们发现，很多演讲者都喜欢在用词、表达、观点、举例中矫揉造作，对自己构思的内容舍不得做任何删减。这是一个很要命的坏习惯，伟大的作家都知道，好的作品必须删除任何跟内容表达无关的语言。英国作家亚瑟·奎勒–库奇爵士说得好：“每当你忍不住在文章中浮夸虚饰时，牢记这样一条规则，不管写得多漂亮也要在出版前全部删除，去掉哪些漂亮的句子。”

但是，用客观眼光看待写作说起来容易做起来难。在此我们教大家两个删掉漂亮句子的办法。第一个办法是找个经验丰富的编辑，他能一眼看出跑题的内容，帮助你删除多余的表达。第二个办法是向乔克·埃利奥特学习，他的建议是：“你应当暂停下来冷静一下，然后对自己说‘刚才的内容虽然很不错但并不适合这次演讲’。”或许对此用一个可怕的比喻来形容更为形象，对于演讲内容你必须做到：“激情四射地写作，冷酷无情地删节。”

技巧54：为观众留出思考的时间

1995年8月，西恩·尚农以23.8秒的时间完成了《哈姆雷特》中260字的经典独白“生存还是毁灭”，成为全球语速最快的发言者，平均每分钟达到655字。虽然快得出奇，但他的表现和1948年劳伦斯·奥利弗的荧幕表现相比明显缺乏情感力度。奥利弗的这段独白用了3分18秒，平均每分钟只有79个字。

在大师会世界演讲赛中，演讲者必须在5~7分钟的时间内完成演讲，而且要在头尾留出30秒的缓冲时间。当演讲进入5分钟后讲台上会亮起绿灯，6分钟后亮起黄灯，7分钟后亮起红灯。7分30秒是比赛规定的最长时限，不过即使超过也不会有任何提示。

在过去历年的比赛中，无法为观众留出足够的反应时间是导致很多演讲者痛失冠军的一个主要原因，特别是忽略了等待观众笑声平息可能花掉的时间。正因为如此，随着比赛级别的提升和观众数量的增加，演讲者只能努力删减演讲中不必要的词汇。

在过去17年的演讲比赛中，各位演讲冠军在7分15秒中平均表达了892个单词，相当于每分钟脱口而出125个词。大卫·布鲁克斯（1990）的演讲语速为每分钟127个词，和平均表现不相上下。

语速最快的演讲冠军是克雷格·瓦伦丁（1999），达到每分钟198个词。他的行动口号是号召大家每天拿出5分钟安静地自我反思。为了帮这个主题营造悬念，克雷格设计了滔滔不绝的排比式台词。克雷格很清楚台

下的观众没完全听明白这些台词，因此每次滔滔不绝之后都会放慢语速重复自己要传达的信息。

相比之下，维卡斯·经兰（2007）和布莱特·鲁特里奇（1998）在演讲中的语速最慢，平均每分钟分别为98个词和99个词。

技巧55：设计醒目的标题激发观众的好奇心

演讲者能否打动观众，这种能力早在登台之前就可以得到展现。因此，你必须在演讲标题中利用“为什么”或“怎样”之类的字眼激发观众的好奇心。至于“谁”“什么”和“何时何地”等疑问词的共鸣力量较弱，不适合在演讲标题中出现。

在启发式演讲中，“为什么”是效果最有力的开放式问题。观众在接受你的观点之前总是抱着某种防御心理，只有当演讲者提出这个问题时他们才会打开心扉。“怎样……”是在演讲中常见的第二种重要的开放式问题。比方说你谈论的主题是快乐，当你询问怎样才能快乐时，你的问题会马上引发观众的热情，暗示他们接下来即将是揭示谜底的时刻了。

要了解好的演讲题目是怎样构成的，我们可以分析一下过去26年冠军演讲的标题。如果以重要性从大到小的方式进行排列，这些演讲标题的组成方式如下：格言、祈使句、动词短语、形容词短语、感叹词、名词短语、句子。

格言是一种强有力的演讲标题，它不但能揭示演讲的核心信息，而且提示了“怎样”“为什么”等相关问题。格言类标题包括吉姆·基伊的“永不嫌晚”（2003），奥迪斯·威廉的“皆有可能”（1993），唐·约翰逊的“壮丽美好”（1989）和哈罗德·帕特森的“痛定思痛”（1987）。

祈使句表达主题的力量和格言相比不相上下，此类标题包括拉顺达·兰德斯的“演讲”（2008），大卫·诺蒂奇的“站起来”（1996）和达纳·拉蒙

的“抓住机会”（1992）。杰瑞·斯塔克的“别踩妈妈的玫瑰花”（1988）祈使意味较弱，更容易被观众记住。

动词短语是影响力排名第三的演讲标题，如爱德华·赫恩的“反弹”（2006）在标题中提示了原因、方式和人物。此外还有摩根·麦克阿瑟的“身陷困境”（1994），这个标题和杰瑞·斯塔克的标题有异曲同工之妙，都是含义微妙但容易记住的标题。

形容词短语和感叹词做演讲标题的情况比较少。在过去26年的大师会冠军演讲中各自只出现过一次。乔克·埃利奥特的演讲“如此幸运”（2011）使用正面形容词描述了积极心态。戴伦·拉克罗伊的演讲“栽跟头”（Ouch！）（2001）使用感叹词表现经历失败之痛。这两个标题都和演讲内容密切相关。乔克·埃利奥特通过介绍血脉之友、时光之友和心灵之友来说明自己的幸运。戴伦·拉克罗伊则以感叹词隐喻失败之痛，鼓励人们在面对失败、质疑和反对时勇于坚持。

尽管表现力度较弱，但名词和名词短语是大师会冠军演讲中最为常见的标题形式。名词性标题通常侧重的是演讲中的特定事物，无形名词往往要比有形名词更易于激发观众思考。例如，以无形概念作为标题的冠军演讲包括维卡斯·经兰的“斯瓦米的问题”（2007），兰斯·米勒的“终极人生问题”（2005），兰迪·哈维的“胖老爸的爱”（2004），道恩·史密斯的“音乐的意义”（2002），克雷格·瓦伦丁的“实现满足感的秘诀”（1999），以及马克·布朗的“第二次机会”（1995）。

相比之下，有形名词做标题可以突出演讲的人物、地点和事件。例如，大卫·亨德森的“飞行员”（2010）关注的是人物，布莱特·鲁特里奇

的“我的小世界”（1998）强调的是地点。在有形名词构成的演讲中，关注事物的标题包括马克·亨特的“装满绿西红柿的水槽”（2009），埃德·泰特的“糟糕的一天”（2000），威利·琼斯的“一只温暖的靴子”（1997），以及大卫·布鲁克斯的“秘密武器”（1990）。

使用完整句子作为演讲标题往往弊大于利，因为这种结构是完全封闭的，不具有短语那样的开放性。当然，这么说并不表示此类标题会导致演讲失败，只不过这样设计会给演讲者带来很大的挑战。符合此类特征的冠军演讲标题有两个，分别是大卫·罗斯的“火车继续前进”（1991）和阿贝拉·本森的“我们可以成为皮格马利翁”（1986）。

综上可以看出，这些冠军演讲标题有一个共同特征，它们都能提前引发你的好奇心，然后通过调动感官持续吸引你的关注。此外，设计醒目的标题可以让演讲在比赛中脱颖而出，让观众产生深刻的印象。当大多数演讲者选择名词标题时，反其道而行之往往会取得出人意料的效果。

瑞安的演讲标题最初是“向我保证”，经过多次练习和修改，他发现这个标题不够醒目。我们认为，标题的选择必须确保能向观众传达有价值的信息。显然，“向我保证”这个标题对观众而言毫无意义。此外，这个标题有些不知所云，观众根本搞不懂你要表达什么。相比之下，“信任第一”这个标题要好得多，它不但揭示了人人认可的核心价值，而且简单上口容易记住。

前面讨论的是在观众已经确定的情况下如何为启发式演讲设计标题。但是，怎样才能在观众不确定的情况下设计能够有效吸引他们的演讲标题呢？比方说如果某大会同时进行几场不同的演讲，怎样才能保证你的演讲

能吸引更多的观众呢？

无论你是否接受，观众都是根据演讲题目做出选择的。为了吸引更多眼球，你的演讲题目必须简短、具体、迫切，以观众利益为中心。鉴于会议组织者不会透露每个会场的参加人数，我们不得不利用互联网统计数据来支持上面的论点。下面是HubSpot公司[1]2012年发表的十大博客文章标题：

·人类历史上10次最伟大的营销活动

·设计登录页面的11个简单而重要的技巧

·有关邮件营销的8个危险而常见的误解

·图库摄影失败的13个搞笑案例

·营销的历史——全面分析

·值得深思的17个推特品牌页面背景案例

·一举搞定宣传口号的10大公司

·需要营销分析而不是网络分析的原因

·网站招人讨厌的15个原因

·玩转LinkedIn的终极招数

从上面的标题我们可以发现一些基本特征。这些标题全都很短小，平均只有8个单词53个字母。大部分标题（70%）中都有数字。虽然其中的

数字都比较大，范围在8到17之间，但我们建议演讲标题中的数字最好不要超过5个，否则不但冗长而且容易吓倒观众。另外一个特点和乔布斯的演讲风格一样，这些标题使用了形容词最高级引发读者的好奇心，如最伟大的、终极、搞笑、全面、搞定、危险的、招人讨厌的。此外，这些标题还传达了不同程度的迫切感（重要的、需要），轻松感（简单的）和娱乐性（搞笑的）。最后，这些标题无一例外地通过小技巧、反面案例和正面经验等形式突出了以读者为中心的重要价值。

[1] 一家互联网营销软件公司，该公司2012 年发表文章900 多篇，吸引了870 人次访问。——译者注

技巧56：演讲标题越短越好

对于演讲标题来说简洁是一个重要的原则，越简洁的标题观众越容易记住。在大师会过去26年的演讲比赛中，所有冠军演讲的标题平均只有三个单词。其中两个演讲的标题只有一个单词，分别是“演讲”（Speak）和“栽跟头”（Ouch），最长的标题使用了六个单词。

由此可见，演讲者千万不要使用过长的标题。说到这里有一个非常个别的反例和大家分享。安迪·杜利2006年的一篇演讲在YouTube上吸引了很多人观看。虽然这不是一篇冠军演讲，但它的标题之长实在是当之无愧的冠军——“一个在其他条件正常情况下关于命运如何在科罗拉多山顶白雪的背景下意外展示其真实色彩的令人难以置信的有趣小故事”。这个标题简直令人抓狂！当主持人读到“白雪”时，下面的观众已经快笑疯了。这种标题设计在一次性演讲中还好说，这种爆笑效果说不定还能帮助你在地区俱乐部的比赛中胜出，但在国际决赛中评委肯定不会被这种花招打动。最后，杜利在上传视频时把演讲标题改成了“我和命运的约会”。

标题只是演讲的一个组成部分。即使标题再有创意，糟糕的演讲还是糟糕的演讲。而精彩的演讲即使标题很烂仍会吸引观众的喜爱。总而言之，设计精彩的标题在演讲中永远是一项重要的工作。

我们已经介绍了演讲中的语言设计，下一章要讨论的是该怎样表达语言。

第7章　用声音征服观众

技巧57：放大你自然真实的声音

面对成百上千的观众会让演讲者的说话方式变得很不自然，仿佛不像平日里的正常交流。有时候，他们的声音会非常细弱甚至机械呆板，好像一台机器。要避免这些问题，最好的办法是用自然的状态经常练习大声表达，直到能在讲台上恢复平时的说话方式。

在很小的房间大声说话会让人分散注意力，反之，在较大空间低语演讲者的声音会被淹没。对于声音、表达和语调，尽管不存在适合所有演讲的完美组合，但只要根据现场环境和表达内容用真实的语音加以呈现，还是可以保证良好的演讲效果的。

在根据现场环境和演讲内容进行语音调整时，演讲者必须真实地表达自我，通过语音的各种变化和观众建立情感共鸣。要做到语音真实并不容易，它需要你像对待身边好友那样自然地表达。

如果参加大师会国际演讲赛，你肯定对报幕员的牙买加口音并不陌生。没错，这正是演讲冠军马克·布朗（1995）的口音，他的声音简直让电台播音员自愧不如。下面我们来分析一下马克的演讲（见表7-1），他的演讲主题是呼唤人们的宽容心。

表7-1　第二次机会（1995）

主题	宽容
时间	6.73 分钟
每分钟字数	120
每分钟引发笑声	1.04 次

（引子）

（普通音调）主持人，各位朋友大家好。你永远没有第二次机会给人留下第一印象，这句话大家都听过。我们在第一次看到别人时，会出于各种原因自动对他们做出快速判断。这些原因包括对方的外表、他人的看法、个人先入为主的观念，甚至是全然的无知。也就是说，我们很少不给自己第二次认识对方的机会。下面我来举个例子。

（第一部分）

最近我在家里跟太太和孩子一起看了一部很重要的电影，（提高调音）美女与野兽。你们都看过了吗？（普通音调）看过的话你们肯定知道这个片子看一遍可不够，孩子们会缠着你看个不停。从上周一到现在，这个电影我已经看了13遍。各位不要误解，我喜欢这部电影，它是个很不错的动画片。（慢速轻柔）音乐、魔法、神秘元素让人欲罢不能。（普通音调）但这不是最重要的，这部电影要表达的主题才是最重要的。

（慢速响亮）影片中的反派角色加斯顿高大英俊皮肤黝黑，是村里的大人物。（普通音调）加斯顿爱上了漂亮的贝儿，但是贝儿不喜欢他，和城堡里的野兽成了朋友。在嫉妒心的指使下，加斯顿开始造谣生事，挑拨整个村子伤害贝儿和野兽。

奇怪的是，除了在魔镜里见到过一次野兽的样子，全村人谁也不了解

野兽。（快速轻柔）加斯顿正是利用了人们对未知事物的恐惧，挑拨他们疯狂地失去理智。（快速响亮）很快，愤怒的村民砍倒大树，挥舞着大刀、草叉和火把，在森林里边前进边唱：（充满韵律）“丑陋的野兽真可怕，它让我们胆战又心惊，胆战又心惊。拿起你的枪，拿起你的刀，把我们的妻子孩子保护好。保护好村庄，保护好村民，让我们去把野兽杀掉。”

可是——为什么要这样做？

（普通音调）这只野兽一直隐居在森林的城堡里，但是没人会问：（快速响亮）“等一下，它是谁？它到底对人怎么样？”（慢速响亮）看，我们给它第二次机会了吗？（快速响亮）最讽刺的是，实际上真正的野兽恰恰隐藏在愤怒的村民心里。那只森林里的野兽不过是人类内心野兽的受害者，是我们狭隘、冷漠和无知的牺牲品。（慢速轻柔）好吧，我承认这只是一部电影，一个动画片。但是电影里的狭隘、冷漠和无知却是现实生活中真实存在的，是我们每天都会遭遇的。下面我们再来分享一个例子。

（第二部分）

（普通音调）帕特·哈珀是纽约市的一位新闻主播，几年前她报道了流浪者在这个城市中的悲惨经历。为了真实体现流浪者的生活，她穿上流浪者的衣服，（慢速轻柔）像流浪者一样四处游走，花上好几天时间跟流浪者生活在一起。（普通音调）帕特在身上暗藏了一个麦克风，然后让同事用摄像机隐秘拍摄自己的每一个举动。

当时正是圣诞节前后，街头到处洋溢着关爱、友好和善心，但摄像机里的画面却并非如此。有一幕让我很难忘，（快速轻柔）当时正下着雪，

北风呼啸，帕特蜷缩在一个门口瑟瑟发抖，想要努力抵御刺骨的寒风，（普通音调）但经过的路人根本没有注意到她。即使有人看到，他们也只是匆匆而过。有人虽然看了看她，但并没有停下自己的脚步。还有的人甚至露出鄙夷的神情，好像在说："无家可归的废物。"（快速轻柔）是的，没有一个人会再多看一眼。这位女士在他们眼中像是一只脏兮兮的野兽，但真正的野兽其实隐藏在这些人的内心。（普通音调）是的，那就是名为狭隘、冷漠和无知的野兽。

令人悲哀的是这种事在我们身边每时每刻都在发生着。我并没有资格批评别人，我承认我也曾经这样对待过他人。问题是，我们在遇到碰到这种情况之前并不会思考它有什么问题。实际上，纵容内心的野兽终有一天会让你自己也成为受害者。想想看，（慢速轻柔）当你因为与众不同的表现受到别人的排挤时，那份痛是怎样的深刻？当你像帕特一样落魄无助而别人冷漠转身时，那种伤是怎样的刻骨？（普通音调）当你面对来自像动画片中村民那样的无知和敌意时，那种感觉是怎样的无奈？还记得他们是怎么唱的吗："丑陋的野兽真可怕，它让我们胆战又心惊。"（慢速响亮）是的，你还记得这些感觉有多么伤人吗？

（结论）

（慢速轻柔）或许你们也向别人展现过狭隘、冷漠和无知。（普通音调）你们会为纵容这只野兽而感到羞愧吗？（快速响亮）你们内心的野兽有没有攻击过自己的同事、邻居或家人？（慢速轻柔）如果有的话，难道你不应该再给他们一次机会吗？

（普通音调）在电影的结尾野兽死了，或许大家猜到了，因为贝儿的

爱，一位英俊的王子出现了。（快速响亮）这就是贝儿愿意给它第二次机会的结果，是不是令人很感动呢？（普通音调）我的孩子很喜欢这个故事，这是一个完美的童话结局。但故事终归是故事，现实生活并没有这么浪漫。（快速响亮）除非我们消灭内心那只真正的野兽，消灭那些狭隘、冷漠和无知，否则童话故事永远不可能成为现实。是的，让我们把野兽杀掉，（慢速响亮）因为每个人都有权得到第二次机会！

技巧58：通过调整速度和音量丰富语音表现

在这篇演讲中，马克的语音同演讲的内容进行了很好的情绪呼应，为观众带来了音量和语速抑扬顿挫的表现。人类的听觉系统非常适于捕捉语音的各种变化，这种变化能有效维持观众的兴趣，吸引他们对演讲要点的关注。在大师会演讲赛中，演讲冠军都会对自己的语速和音量频繁进行变化，因为这两个语音要素是最容易调整的，它们的不同组合可以传达出不同的含义。下面我们来分析一下马克在演讲中是怎样在普通音调的基础上调整语速（快速或慢速）和音量（轻柔或响亮）的。

马克在利用温暖、惊喜和熟悉等感受缓和观众情绪时，使用的是慢速轻柔的语音。这一手法最突出的应用是对帕特·哈珀流浪体验的介绍。马克在这段描述中一句比一句慢，一句比一句轻柔，很好地在观众内心建立起对帕特的情感共鸣——“为了真实体现流浪者的生活，她穿上流浪者的衣服，（慢速轻柔）像流浪者一样四处游走，花上好几天时间跟流浪者生活在一起。”我们发现，很多演讲者都会使用慢速轻柔的语音做演讲过渡，例如马克在第一部分结尾和结论部分开头的表现。

马克在展现权威时使用的是慢速响亮的语音。这一手法在演讲中最突出的应用莫过于最后那句：“因为每个人都有权得到第二次机会！”慢速响亮的语音可以帮助演讲者随时吸引观众的注意力，这种表现方式出现在演讲结尾往往形成有力的感叹，告诉观众演讲结束，突出演讲主题并发起行动号召。

马克在表达激情和制造紧迫感时使用的是快速响亮的语音。他在驳斥

人们的偏见时多次使用了这种表现方法，例如：“最讽刺的是，实际上真正的野兽恰恰隐藏在愤怒的村民的心里。那只森林里的野兽不过是人类内心野兽的受害者，是我们狭隘、冷漠和无知的牺牲品。”

马克在制造悬念时使用的是快速轻柔的语音。例如，大家可以回想他在描述帕特的流浪经历时语速从快到慢的变化，体会一下她当时的感受：“当时正下着雪，北风呼啸，帕特蜷缩在一个门口瑟瑟发抖，想要努力抵御刺骨的寒风。”

技巧59：利用音调、节奏、准确度和清晰度制造微妙的语音效果

除了语速和音量，音调（升调降调）也是经常用来调整语音的要素。降低音调通常用于展现严肃情绪，提高音调则用于表达好奇或意外。马克是个男中音，很难把调门提高，在演讲中提高音调会产生滑稽的效果。例如这句："（普通音调）最近我在家里跟太太和孩子一起看了一部很重要的电影，（提高音调）美女与野兽。"

此外还有一些因素可以对语音产生微妙的影响，如节奏、发音的准确度和清晰度。节奏也称为韵律或旋律，表现范围从单调重复到旋律多变；发音准确度的表现从充满杂音到字正腔圆；发音清晰度的表现从模糊不清到吐词清晰。总之，演讲者必须对语音做好全面调整，确保会场最后一排的观众也能听清楚你的内容。

技巧60：通过练习消除填充词

消除填充词的练习过程就像补水管，这里刚消除一个，那里又跳出来一个。比较持久的“修补”方式是遇到逗号时停一个节拍，遇到句号时停两个节拍。这样可以有效消除常见的填充词，如：嗯、呃、那个。

要了解说话时填充词用得多不多，你可以录一段演讲视频放给自己看。如果问题严重，可以找个朋友在你练习演讲时帮忙，每次你的话中出现多余的“所以、而且、可是”这样的词就发出声响以做提醒，如用笔敲一下桌子或是打一个响指。只需经过几次训练，这个问题就能得到有效改观。

接下来你要练习如何停顿。人们说话时喜欢用填充词，目的是通过说个不停来缓和紧张情绪。实际上，我们在说话时并不需要那么多填充词。此外，使用停顿要比填充词显得更为专业。停顿可以帮助你思考接下来要说的内容，同时可以帮助观众消化你说过的内容。

最后要练习的是放慢语速。你可以尽可能慢地大声朗读演讲材料，这样做能帮助你适应较慢的语速，帮助你留意以前经常添加填充词的地方。

技巧61：通过长时间停顿强调要表达的观点

演讲大师、企业领导、舞台明星和政府官员都知道如何利用沉默，因为沉默是最有效的语音表达手段。美国喜剧演员杰克·本尼说过："知道什么时候开口不重要，重要的是知道什么时候停顿。"《时代》杂志评论家兰斯·莫罗认为："不要小看沉默的力量，反复出现的不合时宜的停顿最终会让你的演讲变成胡言乱语。"就连赛车手塞巴斯蒂安·维特尔也认为说话中的停顿非常重要，他说："有时候你必须暂停话语以便对方理解。"由此可见，要想帮助观众理解你传达的信息，演讲者必须练习如何停顿。

停顿在演讲中具有非常重要的作用，因为人们总是在沉默安静的时候才会集中注意力。经验丰富的演讲者可以利用这一点来强化主题信息的传达。虽然长时间停顿经常出现在演讲者入场时，但实际上这种手法完全可以在表达重要观点之前、之后或之间加以应用。停顿可以帮助观众思考演讲者表达的内容。职业演讲者通常会在出现逗号时停顿一个节拍，出现句号时停顿两个节拍。为了适应停顿时间，你可以练习在句子之间保持最长三秒钟的停顿。这样做虽然感觉有些奇怪，但能让演讲者很快适应一秒到两秒的标准停顿节奏，对观众来说也有很大的好处。

技巧62：非英语演讲者应发挥口音优势并注重吐词清晰

使用外语演讲会让很多人感到沮丧，但事实不一定如此。瓦西列夫（2013）的成功证明，只要稍加注意，外国口音一样能够赢得大师会演讲赛世界冠军。

非英语演讲者怎样才能实现吐词清晰呢？方法很简单——放慢语速。瓦西列夫的平均语速为每分钟110字，比其他演讲冠军的平均语速慢15%。另一位非英语演讲冠军维卡斯·经兰（2007）的语速更慢，平均每分钟只有98个字。为降低语速，你可以用清晰的吐词拉长每一个单词，在词与词之间做轻微停顿，句与句之间做稍长停顿。

此外，非英语演讲者还必须注意词汇的选择和非语言沟通。我们建议非英语演讲者学习一些英语常用习语，这样能让观众更容易从内心接受你。你可以和发音清楚的英语演讲者一起练习，请他们修改演讲稿中语法正确但语义错误的表达。此外，正确运用非语言行为也很重要，你必须了解常见肢体动作在不同文化之间的差异。例如在美国，头部左右摇摆表示“可能”，但在印度南部则表示“同意”或“我明白了”。要想了解更多关于文化差异方面的问题，请参考理查德·里维斯的作品《文化冲突》（When Cultures Collide：Leading Across Cultures）。

实际上，非英语演讲者应当把自己的口音当作一种优势而不是劣势。你可以在演讲中引用本民族语言中的习语，然后翻译给观众了解，以此激

发他们的兴趣。而且，在众多竞争者中拥有外国口音会让你与众不同，迫使观众认真聆听你表达的内容，这一点也是其他演讲者所不具备的优势。

演讲者能否带来震撼人心的演讲，一方面取决于你的表达内容，另一方面取决于你的表达方式。只有用真实的声音演讲，你的抑扬顿挫才能彰显出语言的情绪。但，语音只是表达方式中的一种，下一章我们要介绍的是另一种表达方式——非语言行为。

第8章　注意非语言行为

技巧63：在演讲开始前摆出能量姿势

社会科学家、哈佛商学院教授埃米·卡迪对演讲者上台之前的行动举止提出了一些建议，她认为摆出特定的姿势可以影响演讲者对自我的认识以及在观众心目中的形象。她和演讲人员发现了两种简单的能量姿势，这些姿势可以带来“有利且高度适应各种环境的心理、生理和行为变化”，帮助人们“展现能量并瞬间强化影响力”。当上述研究结果应用到演讲活动时，研究人员称：“只需改变身体姿势，我们就能让自己的心理和生理系统准备好应对困难和紧张的环境，在面试、演讲、反驳上司或涉及个人利益的高风险问题中做到充满自信和表现自如。”

这两种经过研究人员测试的姿势能强化扩展性（占据更大空间）和开放性（伸展四肢）。尽管我们认为涉及这两个方面的所有姿势都具备类似的积极影响，但她们的研究结果显示有两种姿势的影响最为显著。第一种姿势是后背靠在椅子上，双手抱于脑后，双脚放在桌子上；第二种姿势是站立桌前，身体前倾，手指按在桌面上，双腿前后自然叉开。

技巧64：上台时要充满自信的能量

在2012年大师会世界演讲赛决赛中，本书作者瑞安·阿佛利在走上时心里非常紧张，但台下的观众一点儿都看不出来。他昂首挺胸快步上前，脸上露出真诚的笑容。面对观众会紧张是人之常情，更何况台下是1500多位期待聆听一场精彩冠军演讲的观众。毫不夸张地说，任何人在演讲时都会感到紧张，说不紧张那肯定是骗人的。但是，要想在大师会这种最高水平的演讲赛中赢得冠军，或是希望在工作演讲中取得成功，你必须学会把紧张的负能量转变成冷静和自信。可以说，从演讲者走上讲台到做完演讲走下讲台，其间的每一秒钟观众都在有意无意地评价演讲者的表现。因此，你的每一个动作姿势都必须完美无缺。

大师会过去的演讲经验表明，即使演讲者留下的第一印象不佳后面也是有可能加以弥补和改善的。例如，埃德·希恩（2006）在上台时没有抬头，而且忘记了和主持人握手；兰斯·米勒（2005）不但数次低头，而且双手和身体还紧张地摆来摆去。

演讲者上台时展现的能量水平会强化其演讲的目的。我们发现，经常在演讲中获胜的人上台时总是昂首挺胸，面带自信笑容，步伐轻快有力。同样，在以告知或说服为主要目的的工作演讲中，我们也发现了这些特点。

此外，上台前展示的能量还必须呼应观众的热情，为你的演讲内容做好情绪铺垫。大师会2009年演讲冠军马克·亨特是历年表现中登台能量最强的演讲者。因为在30年前遭遇过滑雪事故，马克只能使用轮椅行走。在

摇动轮椅上台时，他一脸灿烂笑容，眉毛高抬，嘴巴大张，连舌头都露了出来。这个表情和他的演讲内容很搭配，在演讲中马克用异想天开的语言和动作向观众描述了爱的重要意义。

技巧65：开口之前做一下自我放松，与观众建立情感沟通

和主持人握手之后，瑞安走到讲台中央摆出一个放松姿势——双脚展开至肩齐，双臂自然垂落腰侧。观众掌声平息后，他并没有急着开始，而是花三秒钟时间和前方左侧的观众进行目光交流，然后目光转移到观众席中央，悄悄做一个深呼吸，接下来才开始演讲。

瑞安在开始演讲前进行自我放松和观众互动的做法很聪明，可以适用于所有演讲活动。虽然在演讲之前翻弄手稿、投影仪或电脑的做法也很常见，但自我放松、目光接触和深呼吸这些方式要好得多，它们能为观众留下很好的第一印象，让他们感觉到演讲者做事有条不紊。

技巧66：考虑不需要肢体动作时双手的基本姿势

在演讲过程中如果不需要做肢体动作时，你的双手该怎样摆放呢？在演讲开始前，瑞安的做法是双臂自然下垂，摆放在腰部两侧。可以说这是他的一个基本姿势，在演讲过程中多次反复出现。瑞安的“垂臂式”基本动作是很多演讲者常用的身体姿势，无论在正式演讲还是非正式演讲中都非常普遍。

在希望展现权威形象时，你可以选择“塔尖式”基本姿势，双肩自然放松，双手指尖相对，呈金字塔形置于腹部前方。很多演讲者都认为这种姿势是演讲中最自然、最舒服的姿势。因为压力会转向双手，指尖相抵可以保持双手姿势尽量对称，使压力得到有效缓解。与此类似，为消除紧张你应当避免抱拳姿势，即拇指交叉，其余四指紧握另一只手的四指。此外，我们也不建议采用合掌姿势（双手合并呈祈祷状），因为这种姿势通常会给人以傲慢无礼的感觉。

最重要的是，无论使用哪一种基本姿势，只要你觉得能让自己在演讲中感觉最舒服即可，哪怕它是上面我们不建议的姿势。此外，你还要设计两个备用的基本姿势：一个用于对话性演讲；一个用于命令式传达。

技巧67：用三到五秒钟和个别观众做目光接触

眼睛是心灵的窗户，因此目光是一种可有效传达演讲内容的重要肢体语言。如果你的目光只是在观众席上一扫而过，人们会失去对演讲者的信任。反之，如果你长时间盯着观众，会让他们感到很尴尬。成功演讲者的做法是和观众席中选定的个体进行三到五秒钟的目光交流。因为很难一边计时一边说话，你可以在这段时间里随便说两句话。如果台下的观众很多，你可以以一片观众为单位进行目光交流，同时把目光交流时间延长到一段话的时间。

像瑞安这样经验丰富的演讲者会和观众席每个区域的人先后进行目光交流。他们会以随机方式和观众进行目光交流，努力做到和台下每个观众至少都有一次目光接触。当观众数量很多时，和一个具体个体进行目光接触会让那个人周围的所有人都感觉受到注视。

技巧68：演讲者的动作要和表达内容及演讲环境呼应

演讲中过多的身体摆动或来回踱步会让人感到心烦意乱，对于演讲中的肢体动作并没有普遍适应的经验准则告诉你每分钟该做出多少个动作。有些演讲，如马丁·路德·金的“我有一个梦想”，在演讲过程中几乎没有任何肢体动作。试想一下，要是他在林肯纪念塔走来走去，上上下下，这样的演讲还会有同样的影响力吗？但是，商业演讲往往又需要一定程度的肢体动作来表现。主题演讲（特别是大师会演讲赛）则需要更为频繁的舞台化动作来展现。

在大师会世界演讲赛中，演讲者常常会充分利用讲台上的每一寸空间。为了让演讲台“活”起来，你可以为其赋予不同的意义，如建筑内的一个房间、一个特定角色、一个时间点，或是其他和演讲内容相关的要点或概念。

除了精心设计的剧场化演讲之外，我们建议把演讲台分为三个部分。第一个部分是讲台中央，这里是你开始和结束演讲的地方，具体操作方法我们在下一个技巧说明。第二个和第三个部分是讲台的右侧（观众左侧）和左侧（观众右侧），这里是演讲者表达肢体语言的地方。例如，如果你的故事涉及童年、少年和成年三个不同阶段，你可以在讲台中央提出引子，然后在整个讲台上按照时间线的走向展开叙述。从观众的角度来看，时间的走向是从他们的左侧流向右侧的，因此你应当在讲台右侧讲述童年，在讲台中央讲述少年，在讲台左侧讲述成年。最后，你应当回到讲台

中央讲述结尾。这种空间布局也适合地理方位的描述，讲台右侧为西，左侧为东，就好像从观众席上看有一张巨大的隐形地图在标记方位一样。

瑞安的演讲是一篇精心设计的剧场式演讲，为此他在讲台有限的空间内为每一个角色和每一幕都设计了场景。在表演艺术中，这种技巧被称为“舞台布局”。如图8-1所示，这些布局充分展示了瑞安的14个主要动作，能够有效地帮助观众进入剧情。这种设计不但有助于塑造角色形象，调动台下观众，而且能很好地衬托主题。

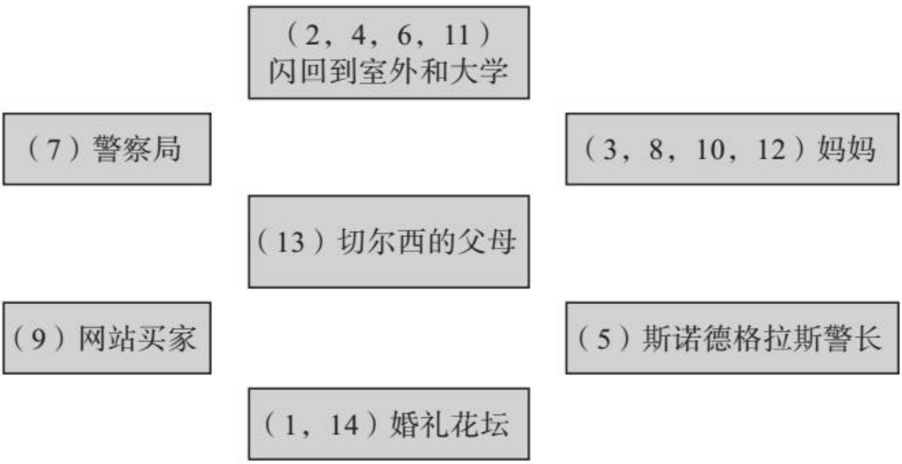


图8-1　瑞安·阿佛利的演讲“信任第一”中的讲台布局

我们在瑞安的演讲中（见表8-1）注明了他的主要肢体动作，圆括号（1）到（14）对应的是图8-1中设计的讲台布局，方括号中详述了瑞安的身体动作、手势、面部表情和其他动作语言。

表8-1　信任第一（2012）

主题	信任
时间	6.75 分钟
每分钟字数	112
每分钟引发笑声	2.22 次

（引子）

（#1）[基本姿势，站在讲台中央前端]我站在花坛前面，[向台下看，左手做擦汗动作，然后双手抓住西装前领]一身大汗。[向前伸出手掌，目光转向右前方]她身穿白色长裙，容光焕发，[基本姿势]向我问到这一生中最重要的问题：[左臂微抬，手掌向上至腰部]“瑞安，你能保证吗？”

（第一部分）

（#2）[后退六步，边退手臂边摇动]在做出承诺之前，我的思绪像老式录像机一样倒带到了从前。（#3）[左移几步和另一个方向的观众互动]我想起了高中时代央求妈妈让我参加聚会的一幕。[屈膝仰望，双手合拢做恳求状]“妈，求你了，让我去吧！[双手在胸前交叉示意做出保证]我保证不喝酒，[双手捂心]我保证！”

[基本姿势]妈妈穿着睡衣，脚上一双兔子拖鞋，笑眯眯地说：[右膝微曲，左手扶腰]“好吧，我相信你。”[伸手向主持人致意，上前几步附身面对观众]主持人，各位朋友，谁小时候没对妈妈撒过谎啊？（#4）[回到后场中央位置]

[基本姿势]我们在得克萨斯的小镇上玩翻了天。[右手拿起无形的啤

酒]我刚从朋友泰勒手中又接过一瓶啤酒，[身体僵住，双眼圆睁]突然有几道灯光朝我们打来。（#5）[前行几步到讲台左侧]灯光后面有个家伙，[双手伸至腰前示意大肚子]挺着个将军肚，[右手指着嘴巴]嘴角咧这么长。[抬头闭眼，露出牙齿，双拳紧握至腰部]糟糕！是斯诺德格拉斯警长。[基本姿势，然后右手拿着无形的杯子]他手里端着红色的茶杯，[摇头，无形的杯子换到左手]把我们给逮了个正着。

[双手掐腰，大摇大摆走过来]“小伙子们，算你们今天走运，[掀起衣服，右手从口袋掏出无形的垃圾袋向前伸出]要么给我捡满一垃圾袋烟头，[吐掉嘴里无形的烟头]要么我给你们家里打电话来警察局接人。”（#6）[快速回到讲台中央后端]我们只好老老实实地捡烟头，三个大男人，[指着右前方]泰勒、[指着右侧]埃里克，[指着自己]和……[重新指向右前方和右侧]好吧，是两个大男人[扮女性化动作]和瘦不拉几的我。[爬在地板上]我们三个喝的晕乎乎的，就这样[跪行在讲台上，双手做捡烟头状]捡了整整一晚上烟头。

（#7）[起身向前，和右侧观众互动]第二天早上，我们带着满满一袋烟头来到警察局。[手指左侧前面妈妈出现过的地方]刚进门就看见[基本姿势，然后转向妈妈所在的方向，双膝微曲表情尴尬状]一个身穿睡衣脚踩兔子拖鞋的女人在大声叫嚷。（#8）[回到前面妈妈所在的位置]只见妈妈像人肉推土机一样朝我冲过来：[右膝微曲，左手扶腰]“儿子，你闯什么祸了？”

[不敢抬头，双手护住身体]“妈，[噘嘴皱眉]不是吸烟的事。[伸出右手五指]警察让我们三个捡了四斤多的烟头。”

[右膝微曲，左手扶腰]“瑞安，警察为什么让你们捡烟头？”

[不敢抬头，双手护住身体]“我们在聚会上喝酒了。”

[右膝微曲，左手扶腰]“哦，你太让我失望了。[换右手扶腰]你让我以后还怎么相信你？[双手掐腰]要知道信任第一啊！这世道真是变了，[向右踱步]我和你爸那时候可是捡了六斤多烟头。”

（第二部分）

[基本姿势]那件事过去好久之后我才重新赢得妈妈的信任。[手指妈妈所在的位置]经过一个暑假的禁足，高三的我突然遇到[抬起双眉]一个很好的创业机会。[弯腰，双手做拿起水桶状]有个家伙要出一大笔钱让我设计网站，[双手摩擦]哈，这下我可要发大财了。

（#9）[走到讲台右后方，弯腰做打字状]我在房间里干了好几个星期，天天对着电脑在键盘上敲个不停。[左移几步]终于干完了，我们见了面，[左手递出无形的物体]我把设计交给了对方。[边后退边摸上衣和裤子口袋]他翻遍全身结果发现忘带支票夹了。[基本姿势]他承诺一回去就马上给我寄支票。[耸耸肩，回到基本姿势]行，没问题。[伸出右手]我们握了握手，他说用不了几天就会给钱。

[基本姿势]可是几天过去了啥也没发生。[左手抬至胸前]在我们那儿握手可是表示要讲诚信的。[左手举起电话状]我给他打电话，[面露疑惑]结果电话不通。[快速移动到讲台右前方，双手伸出做打字状]我上网去查这个人，结果发现他用的是假名。[身体后仰做意外愤怒状]啊？不会吧！（#10）[跑回到妈妈所在的位置]听完我的诉苦，你猜我妈怎么说？[右膝

微曲，左手扶腰]“信任第一啊，儿子！”

[前行几步，基本姿势]每次被老妈数落可真不是滋味，但谁让她是对的呢？她的话就像酒店里恼人的闹钟，总是无情地把你敲醒。[左手向左伸出]亲生儿子都有骗老妈的时候，[右手向右伸出]我怎么能光凭一个握手就相信陌生人呢？[基本姿势]这件事让我意识到，原来保证并不是每个人都能轻易做到的。

（第三部分）

（#11）[走向右侧]后来我离开了得克萨斯的家乡小镇，到科罗拉多州上大学，在这里我遇到了现在的女朋友。[前行，抬起右手示意身高]她个子很高，[双手摆动]一头卷发，呃……好像有两个文身。[伸出右手四个指头，嘴里默念数字四]

女友很漂亮，[右手指着自己的脸]而我是个一脸粉刺的小愤青。经过几个小时的热聊，[左手指向妈妈的位置]我意识到她是那种可以带回家见老妈的正经女孩。[基本姿势]我们又约会了几次，然后我对她开门见山了：[手势目光投向右侧]“切尔西，我想要的是可以结婚的女孩。接下来我要出国一段时间，在外面待七个月，我想要孩子了。[舒展身体，呼气，双手扶腰]一定要生一个10斤重的宝宝哦！”

[双手挥舞示意不知道]我也不知道是怎么说服她做我女朋友的，反正是成功了。[双手在胸前展开]然后我们开始了3000英里外的鸿雁传情。[基本姿势]我在国外的时候每天写信寄给她，[右手在左手做书写状]想象着将要出生的孩子模样，[伸出左手]想象着我们到90岁时还手牵着手的模样。（#12）[走到左侧妈妈的位置双手做反对状]哦，拜托可别再穿兔子

拖鞋了！

（#13）[基本姿势，回到讲台中央]回国之后我去见了切尔西的父母，[右手握拳做胜利状]得到了他们的支持。[深呼吸，转严肃表情]我对他们说："我会努力积累商业经验，养大我们的大胖小子。[右手指向前方]我会爱她[双手在面前摆动]直到我们白发苍苍。"

（结论）

[基本姿势，朝妈妈的位置看上一眼]在婚礼前，妈妈再次提醒我，要想婚姻长久，永远要记住信任第一。

（#14）[走到讲台前方中央，手抓西装前领]我站在花坛前面，[手势和目光转向右侧]切尔西身穿白色长裙，容光焕发，我对她说："亲爱的，我能保证！"[退后一步，转身向主持人致意，稍作停顿，然后挥手从右侧离开]

技巧69：在讲台中央前部开始和结束演讲

尽管极少数情况下可以例外为之，我们建议每一个演讲者都像瑞安那样在讲台中央前部开始演讲，因为这样做蕴含着深刻的心理原因。讲台中央是所有观众目光的焦点，能让每个人都能轻松看到自己。此外，演讲者位置靠近讲台前部可以拉近和观众之间的距离。即使演讲厅很大，向前走几步也能让观众马上感到亲密感。正因为如此，瑞安在演讲中多次迈步向前面对观众，这种做法在戏剧表演舞台上被称为“打开第四道（心理之）墙”。

同样，结束演讲时你也要站在相同的位置。例如，瑞安演讲的开头和结尾地点都是婚礼花坛。回到初始位置可以给观众一个信号，即演讲快要结束了。出于这个原因，演讲者应避免在演讲中返回初始位置，这样会让观众产生误解。

技巧70：为故事中的每个角色赋予鲜明的个性

在讲台上重述故事时，你应当为每一个角色赋予独特形象，包括不同的外表和声音，这样才能激发观众的丰富想象，让人物变得活灵活现。我们来看看瑞安是怎样做的：

·妈妈。身穿睡衣，脚上一双兔子拖鞋，右膝微曲，左手扶腰，一口美国南部口音，既温和又自信。

·斯诺德格拉斯警长。这个小镇警长的形象非常典型：挺着肚子，慢吞吞的南方口音，走路大摇大摆。通过逼真的动作刻画，瑞安可以节省很多笔墨去形容人物，把时间用来推动情节发展。

·切尔西。虽然瑞安在讲台上没有出现和妻子的对话，但他的动作表现让人感觉她好像就站在讲台右前方。此外，瑞安每次形容妻子的卷发时都会做手势，让人感觉很真切。

最后值得一提的是每个角色在讲台上不同的位置分布。为保持一致，瑞安在演讲中每次提到人物时都会把目光和动作指向该角色所在的位置。

技巧71：动作要自然

正如演讲中动作的数量难以确定一样，演讲者动作和姿势的种类和表现质量也缺乏普遍适用的经验标准。在这场高度剧场化的演讲中，瑞安的动作表现得很丰富，包括擦汗、录像机倒带、在手掌上写信等。对于演讲中的动作表现，我们认为只要它们感觉自然，适于推动内容表达，演讲者就可以大胆尝试。总之，这一技巧的原则是任何感觉真实和易于引发观众共鸣的动作都可以去做。

技巧72：观众鼓掌时静立等待

在大师会世界演讲赛中，参赛者在退场前可以在讲台上稍作逗留。如果是其他场合，我们建议演讲者停留的时间可以长一些。例如在商业演讲中，演讲结束后静立片刻表明你对自己的内容很有信心，已经准备好了随时回答观众的提问。

在主题演讲中，演讲结束后你也要静立片刻，接受观众的起立喝彩。随着掌声的逐渐加强，个别喜欢演讲的观众会鼓起勇气站起身来鼓掌。这种情况往往具有感染效应，会吸引其他观众纷纷效仿。在静待掌声时，演讲者应保持微笑谦恭姿态，站在原地不动。

技巧73：退场时保持气度

即使在演讲结束退场过程中，你也要保持自信优雅的气度，继续和观众保持情感共鸣。在演讲赛中，最重要的目的其实并不是取胜，而是能否有效启发和激励观众。在以往的冠军演讲中，有两次退场表现没有遵从这一原则。1999年克雷格·瓦伦丁在离场时挥舞了一下拳头表示成功，2001年戴伦·拉克罗伊离场时则双拳挥舞表示庆祝。虽然他们的演讲都很成功，在讲台上的表现也非常专业，但最后这个动作却有些欠佳，它好像在说：“耶！我成功了！”实际上，这样做很可能让评委反感，甚至影响最后能否取得冠军。因此，最好的办法是自信优雅地离开讲台，然后找个别的地方庆祝胜利。

技巧74：衣着要和演讲会场适宜

关于演讲时的着装，我们认为应当和观众保持同样风格，同时又比他们略微正式一些。参加大师会演讲赛决赛的观众，大部分会穿商务休闲装。男士穿衬衫外套休闲裤，一般不打领带，或是打领带但不穿夹克背心。女士一般是裙装或休闲裤加罩衫。为了稍显正式，瑞安穿的是两件套西装并打了条领带。

在着装方面，过度正式和过度随便都会让观众感到不自在。例如，瑞安之前的那位演讲者穿了非常正式的九件套。他穿的可不是其他男性演讲者的标准西装，而是一身浅灰色三件套人字型西装，口袋里露出一角非常考究的紫红色丝绣方巾，里面是三扣式夹克。配饰方面，他打了一条灰白色圆点花纹领带，白色定制衬衫上镶有金色袖扣，此外还有西服外领别针、方形金表，以及左手小拇指和右手食指上的戒指。这还没完，此人脚上还穿着一双20世纪20年代流行的黑白相间式尖头皮鞋。虽然这身打扮很时髦，但毋庸置疑的是这种考究无形中在他和观众之间树立起了一道隐形的围墙，让人觉得难以接受。总之，演讲者不能靠衣着吸引观众。服装只要切合演讲内容就好，这样有助于和观众建立情感共鸣，让他们成为故事里的一部分。

非语言交流是影响演讲者信息传达的一个重要因素。目光接触、有意识的动作和表现自然的手势，这些都能帮助演讲者真实地向观众表达情感。此外，演讲者的着装要和演讲会场适宜，和观众风格一致同时又稍微正式一些，这样不但有助于演讲内容的体现，而且能够表明你对观众互动

的重视。

介绍完演讲内容和表现方法，接下来我们要讨论的是如何利用视觉化设计让演讲变得更吸引人。

第9章　设计演讲道具

技巧75：少用道具，道具不用时应隐藏起来

说到“视觉化辅助手段”，大家第一个想到的可能是利用软件设计的包含各种图表文本的幻灯片。的确，计算机辅助设计的视觉化材料是大师会演讲中的一个重要组成部分（对此我们将在后面深入讲解），这种手段虽然并不禁止但在世界演讲赛中还是不建议使用。实际上，在大师会演讲中还从没有任何一位冠军使用过幻灯片。因此，我们在本章讨论的是一些演讲者偶尔会使用的老式辅助手段——道具。

大多数情况下我们并不建议演讲者使用道具，这样做主要出于两个原因。首先，道具会转移观众的注意力。其次，道具会给观众留下悬念，让演讲者在建立情感共鸣和传达信息过程中很难激发他们的想象力。反之，当道具能引发观众的强烈情绪或是起到一图胜过千言万语的效果时，我们才建议演讲者使用道具。

在大师会世界演讲赛中道具的使用相对较少。埃德·泰特（2000）是第一个在比赛中使用道具的，他的道具是一个小记事本，用来模拟警察开罚单。此后，道具的使用开始增多。2000~2011年，在12届冠军演讲中有7位演讲者使用了道具。

在埃德的演讲中，道具是按照其设计功能来使用的。大卫·亨德森（2010）的道具使用也是如此，飞行员造型包括帽子、飞行服、护目镜和围巾。在这两个案例中，演讲者的道具使用遵循了两种最佳实践。首先，

他们的道具和故事情节密切相关，有利于营造观众情绪。其次，在不使用时把道具隐藏起来。下面我们来看一下大卫在他的演讲中（见表9-1）是怎样使用道具的（括号中是道具使用说明和背景描述）。

表9-1　飞行员（2010）

主题	爱
时间	7.17 分钟
每分钟字数	128
每分钟引发笑声	1.67 次

（引子）

[头戴帽子、护目镜，身穿飞行服和围巾入场]1983年，得克萨斯州有两个最好的飞行员成了伙伴，一起进攻邪恶的红男爵。[拉下护目镜]很快，飞行员就成了我们的外号。[飞机声]

“史努比一号呼叫史努比二号，发现红男爵，向右解散编队，[飞机声]打起精神，我要进攻啦！”[机枪声]

主持人、各位朋友，这就是我们的飞行大战。我们已经执行了无数次战斗任务，从来没有出现任何伤亡。我们是天下无敌的飞行员！[拉起护目镜]至少我们当时是这么想的。可惜的是，我们那时还是个孩子，根本不知道早晚有一天自己会摔倒会受伤。这是坏消息，好消息是不管伤得有多惨，爱永远会支撑你继续走下去。

（第一部分）

我是在幼儿园遇到自己的初恋的。在幼儿园课间休息时每个孩子都玩角色扮演游戏，有人玩警察抓强盗，有人玩牛仔大战印第安人，有人玩芭比娃娃。因为每个孩子的角色都不同，所以在每年一度的万圣节化妆聚会上大家都有自己的装扮。万圣节那天我到幼儿园之后才换上服装，刚一出来就看见杰姬·帕克走了进来，身上穿的史努比飞行装跟我的一模一样，唯一不同的是她穿起来像个时装模特。[边跳舞边举起围巾]就在那一瞬间我好像听到有音乐响起，然后才意识到那时自己心跳的声音。

我目不转睛地盯着她，她看我的样子就像妈妈发现爸爸忘记结婚纪念日时的表情一样。各位，我不但穿了一身史努比，而且还像刚出狗窝一样邋遢。

杰姬走过来说："糟糕，你怎么跟我穿的一样啊？"

"那你是不是生我的气了？"

"不……当然……好吧有一点儿。"

那天我明白了一个道理，女孩子并不在乎你和她撞衫，[手抓飞行服衣领]她们在乎的是你不但和她撞衫还比她好看。你们看我这套装备，[挨个抚摸道具]除了帽子、护目镜和飞行服，我还有杰姬没有的真丝围巾。[摘下围巾向前伸出，然后放在身后地板上]说来也奇怪，我至今也没想清楚到底为什么，我把围巾摘下来递给了杰姬。那天晚上，杰姬赢得了化妆比赛，而我从此赢得了她的心。

（第二部分）

[拉下护目镜]从那之后我们成了形影不离的飞行员，[飞机声]战无不

胜的好朋友。

[机枪声]但我们并不知道，[拉起护目镜]早晚有一天我们都会摔倒和受伤。

有一天，杰姬摔倒并伤到了胳膊，我们并没有在意。后来，她的身体一直不太好，我们并没有在意。她的胳膊一直没办法治好，我们也没有在意。直到后来医生发现她的骨头受到了感染，我们才慌乱起来。更让人担心的是造成感染的原因，杰姬得了镰状细胞性贫血症。[摘下帽子和护目镜，放在围巾旁边]也就是说，我们以后再也无法一起飞行了。

可能很多人跟我一样困惑，什么是镰状细胞性贫血症？这是一种遗传性血液疾病。可能有人认为美国黑人会得这种病，但实际上它无处不在，中东、亚洲、南美都有它的身影。

得这种病的人会出现畸形红细胞，红细胞的作用是在血管中输送氧气。正常的红细胞形状像碟子，可以顺利通过血管，但镰状细胞形状像镰刀，会钩在一起造成血管大塞车和病情发作。一开始你感觉没事，然后出现感染，好了之后没事，再次发作非常痛苦，过后又没事，但如果再犯就必死无疑。这种病目前还没有任何根治方法。

现在想想有些汗颜。当妈妈告诉我她的病情之后，我问她如果你深爱一个人但只能眼睁睁地看着她死去，那样的话爱一个人还有什么意义呢？

各位朋友，妈妈那天的回答让我至今难忘。她扶着我的肩膀，看着我的眼睛说：“孩子，失去也是爱别人的一部分。你无法决定他们什么时候会离去，但是你可以选择该怎样去面对。这个小姑娘需要你陪在她身边，

虽然你觉得很难受，但是你必须在她身边，否则你会一辈子感到后悔。相信我，后悔要比爱难受得多。你必须坚强起来，让我们为你感到自豪。”

（第三部分）

杰姬被诊断出病情时是7岁，她在14岁时最终离开了我们。这么多年来，妈妈的话给予了我极大的力量。每次杰姬病情发作，我都会跑到医院去陪她。[捡起帽子，拍拍灰戴在头上]在她去世之前，我决定用相见时的方式跟她告别。我拿出当年的帽子，弹去灰尘，戴着它来到医院，对杰姬说：“你还记得我们第一次见面吗？”——她的脸上顿时出现了生机。

杰姬说：“不……当然……好吧有一点儿”。接着她的举动让我有些后悔了，后悔不该考虑那样的傻问题——如果你爱的人要死了，你是否会怀疑这样的爱是否值得。[捡起围巾]杰姬把手伸向床头柜，拿出了我的围巾。

我惊奇地问：“你留了这么久？”

她说：“大卫，重要的不是围巾，是以前的回忆。每次我疼得受不了时，就会想起你送给我围巾的样子，这样才能挺过来。是你的爱让我变得更坚强。[双手把围巾伸向观众]现在我把它还给你，希望你也能变得坚强。”

（结论）

[摘下帽子，和围巾一起放在左手上]是的，我们每个人早晚都会摔倒受伤。杰姬去世后我遇到过很多挫折，但每次想起她我就会充满力量。各位朋友，失去也是爱别人的一部分，只要你做得好，即使所爱的人离去他

们也会守护着我们。谢谢主持人。[捡起护目镜并退场]

技巧76：一物多用

大师会演讲冠军非常善于开发道具的多种用途。维卡斯·经兰（2007）在演讲中拿着一封研究生院来信说："答案就在里面。"当然这个创意是有寓意的，他想表达的主题是生活的答案隐藏在每个人内心，要靠自己去努力寻找。同样，兰斯·米勒（2005）在演讲中利用停车卡作为道具，通过盖章这件小事提醒观众要在日常生活中努力发现和肯定别人的优点。

或许在大师会之外的演讲者看来有些过时，有三位冠军在演讲中使用的道具是一把椅子。这三位冠军分别是吉姆·凯伊（2003）、兰迪·哈维（2004）和拉顺达·兰德斯（2008）。其中兰迪的道具使用最为巧妙，在演讲中为椅子赋予了不同的形象和作用。在演讲一开始，这把椅子是父亲刚买的新车，一辆60款福特宝云。在描述童年经历时兰迪站在椅子上，模仿在车顶躲避恶狗的一幕。

然后，这把椅子又变成了兰迪自己的车，1963年的大众甲壳虫，一路冲进邻居的围墙撞在喷泉上。接着，他又把椅子变成了喷泉旁边的石块，坐在上面接受父亲的安慰。在描述这段经历时，兰迪转过身扮演父亲，弯腰扶住椅背说："没事没事，围墙可以修，喷泉可以再买，车子可以再换，这些都不重要，但失去你我可换不回来了。"

最后在演讲快结束时，兰迪把椅子当作客厅的沙发，一边抚摸椅背一边说："他们总是手牵着手。"然后把椅子当作母亲，双手从后面轻轻环抱，说道：

妈妈坐下来看电视的时候，胖老爸会从身后双手抱住她，头靠在她的肩膀上亲吻她的面颊。

在整个演讲中，这把椅子扮演了两次汽车，一次石块，一次兰迪，一次沙发和一次母亲。兰迪和很多冠军的演讲表明道具的合理使用是有助于内容表达的，关键是如何富有创意，为道具注入深刻的内容。

技巧77：如果无助于表达尽量不要使用幻灯片

尽管道具是演讲中唯一可以使用的视觉化辅助手段，大师会仍教导会员如何利用PowerPoint、Keynote和Prezi等软件设计引人入胜的幻灯片。

如今利用幻灯片做演讲几乎已成为标准做法，但我们是否考虑过这是最好的方式呢？对于这个问题目前人们有两种完全不同的看法。在互联网行业中，LinkedIn和Amazon代表的是反对在演讲中使用软件的一派。

LinkedIn公司首席执行官杰夫·韦纳称："LinkedIn基本上已经不存在演讲活动了，我们会把需要演示的内容提前24小时用邮件发给要参与的人，方便他们熟悉演示内容。不过需要注意的是，发送材料并不能保证接受者一定会阅读。所以每次开会前我们会给大家5到10分钟临时阅读，读完之后就开始进入讨论，根本不需要进行演示。"

Amazon公司首席执行官杰夫·贝佐斯喜欢按规定行事。开会之前他会给每个人发一份好几页的打印稿（贝佐斯坚持打印所有内容而不是仅仅列出会议要点），给大家30分钟安静地阅读理解，然后展开问题讨论。我们估计最短、最成功的会议大概是这样的，每个人异口同声地对会议内容表示支持同意。

对于反对使用幻灯片设计的人来说，他们的主要理由是与其浪费这个时间不如好好想想怎样丰富自己的观点。研究人员梅纳德·蒂尔斯奇和伊萨贝尔·佩拉博2012年5月对1014位受访者进行的一项调查证明了上述看法。他们的研究表明："在准备计算机辅助演讲材料时，用户59%的时间关注

的是材料的内容，28%的时间关注的是其设计，9%的时间关注的是动画效果，5%的时间关注的是其他方面的活动。”根据上述调查，演讲准备者花在设计和动画方面的时间比例高达37%，难怪反对者认为这样做效率低下得不偿失。

与此相反，支持在演讲中使用幻灯片设计的一派也有充分的理由。他们普遍认为PPT等幻灯片设计软件实际上发挥了一石二鸟的作用。这些软件既可以作为构思演讲内容的工具，同时也可以作为扩展演讲内容的手段。

实际上，杰夫·韦纳所说的“需要演示的内容”也意味着利用软件事先对演讲内容的构思。我们认为只要关注的重点是值得讨论的想法，韦纳其实并不反对人们是如何组织安排具体工作方式的。演讲设计大师南希·杜瓦特坦言：“PPT是当之无愧的最好的思维工具之一。世界各地有很多伟大的创意都是通过PPT得以呈现的。利用它你可以在报告、战略规划和执行方案中很轻松地用图片代替语言。不要害怕在你的文件、报告和其他演示信息中使用PPT，它是推动各种思维活动的好帮手。”

除了帮助你搭建思维框架，演示设计软件还能优化你的语言表达。我们发现有不少人引述这样一项研究结果，称人类能记住10%的声音传播结果，35%的视觉传播结果，65%的视听结合传播结果。5他们的引述开头通常是这样的：“研究表明……”实际上，这种间接引述的方式存在很大的水分。更有甚者，连他们的资料来源都是引述他人的，如：“来源：杰洛米·布鲁纳，引自保罗·莱斯特‘视觉沟通的句法理论’。”更要命是，如果你真的读过保罗·莱斯特的这篇文章，会发现里面有这样一句：“纽约大学教育

心理学家杰洛米·布鲁纳引用的研究表明，人类听到的话语只能记住10%，读到的内容可以记住30%，但看到和做过的事情可以记住80%。”为此我们专门找到杰洛米·布鲁纳进行求证，他说：“我也不知道那些引言出自哪里。”有信息表明这些数据来源于得克萨斯大学虚构的某项研究。最后，来自思科公司的查尔斯·费德和梅特里集团（Meteri）的谢瑞尔·莱姆克帮我们揭开了谜底：“很不幸，这些广为流传的数据是毫无根据的。当大多数教育学家不再关注比例时，他们才会质疑引述的来源。他们会质疑为什么数据中的比例如此完整，都是以10为单位递增，为什么在无区别学习方式下学习者会记住90%的内容。”

可是，分享和驳斥坊间流传的记忆理论跟我们的话题有何关系呢？我们认为，尽管这些传闻纯属虚构，但它至少说明了这样一个常识观念，即通过视听结合方式接收信息要比使用单一感官接收信息更为高效。纳吉·厄德米尔博士在2001年9月的《土耳其科学教育报》发表过一篇文章，名为“PPT和传统授课方式对学生物理课成绩提高的影响”。在这项研究中，厄德米尔博士对90个进修基础物理课程的学生进行调查，并统计了他们的课前预测成绩和课后考试成绩。这些学生在满分100分的预测中平均得分为61分，他们被分成两组，控制组接受传统的黑板粉笔式教学，实验组接受的是利用PPT设计的课件教学。除了教学方式不同之外，两个小组在其他方面全都保持一致，使用相同的教材，教授相同的天数，聘请相同的老师，教导相同的内容。研究结果发现，接受传统教学方式的学生在课后考试中成绩提高了6%，利用PPT课件学习的实验组成绩提高了19%，比控制组的表现高出三倍多。尽管这项研究并不能充分说明听觉、视觉和视听结合方式对信息接收效率的影响，但这个例子对软件应用观点的支持是毋庸

置疑的。

有人认为演示软件还可以帮助演讲者记住要说的内容，甚至把幻灯片比作演讲时离不开的拐棍。我们认为，如果连记忆演讲内容都觉得费事的话，使用幻灯片代劳简直是懒到家的行为，当你的幻灯片对观众来说毫无价值的情况下更是如此。以本书作者为例，虽然我们都在从事演讲活动，但我们之间的年纪相差了几乎有一代人。显然，25岁的瑞安年富力强，只要准备充分就可以轻松记住大部分演讲内容。但是40岁的杰里米就不行了，或许是因为长期的严格的技术教育的结果，杰里米很难做到这一点。没有幻灯片的情况下他可以参加主题演讲和讨论活动，但如果是在公司董事会说明大量枯燥无味的信息，没有幻灯片的帮助就寸步难行了。因此，杰里米的幻灯片设计非常简单实用，他尽量少用文本，只是把幻灯片作为一种信息线索。具体来说，他努力避免当前流行的大纲式设计——演讲者读一个要点，发挥两句，然后继续下一个要点。他认为这样做更令人讨厌，是对观众的犯罪。

最后，是否需要利用软件设计演讲内容取决于你的观众、演讲目的和你自己。如果你想启发观众，最好不要使用演示软件。如果你的图片能准确说明感受，最好不要使用图库图片或大纲式幻灯片，使用你的真实图片。如果你的目的是传递信息或说服观众，使用幻灯片显然比较有帮助。一份精心设计的图表有时候能胜过你千言万语的解释。总之，关于是否需要在演讲中使用幻灯片的问题，我们建议你还是根据常识做出判断。

技巧78：以书面方式制作故事板

为避免影响叙事的效率和简洁性，我们建议演讲者使用即时贴做故事板。首先，即时贴空间有限，上面写不了几个字。其次，即时贴可以随意粘贴，便于你调整故事讲述的顺序。如果你的桌子足够大，也可以使用索引卡做故事板。

根据我们的经验，一般来说每张幻灯片需要演示2到3分钟。一场演示通常为30分钟，除去封面和待议事项页面，你应当准备大约12页幻灯片。

我们的大脑不是线性思维机器，因此你很快会发现手上有一堆缺乏顺序的即时贴。你可以像剥洋葱那样梳理幻灯片的顺序，先确定最重要的信息（总结部分），然后顺着线索一层一层深入。我们建议前两张幻灯片最好呈现毫无争议的，观众期待了解的内容。然后，每一张幻灯片都要回答前一张提出的问题，特别是对原因、方法和结论的解释，这样才能帮助你自然而然地展开陈述。

技巧79：设计要简洁

完成故事板之后，接下来可以制作幻灯片了。关于幻灯片设计，只要你牢记简洁原则就可以在众多演示中脱颖而出。为便于说明，我们通过以下企业信息来展示幻灯片该如何设计：

大家知道，我们在18个月前推出的Colbertios早餐，针对的市场目标是希望替代Cheerios这种全麦式无玉米早餐，注重孩子营养需求的父母。由于麦片价格保持稳定，我们的产品不但实现了有竞争力的定价，而且保持了很高的利润。相比之下，通用磨坊公司生产的Cheerios早餐因为市场对乙醇汽油的需求增长，一直在面对玉米价格不断上涨的情况。

除了项目启动初期为刺激需求投入的300万美元广告费，我们每个月按照公司标准投入5%的营业收入作为营销费用。我们的营销组合满足了公司的要求，包括50%的广告，10%的优惠券和40%的零售店折扣。上个月我们共销售了5000万美元的Colbertios早餐，在早餐产品市场中占3%的份额。

随着玉米使用量的减少，Colbertios早餐正在得到很多目标顾客的认同。在推出产品后的五个月中，我们每个月都实现了两位数的销售增长。但是，上个月我们的销售量下降了5%，这是为什么？

图9-1显示的是糟糕的幻灯片设计。更糟的是，图中四个表格采用了让人头晕目眩的动画效果。下面我们来看看该怎样对幻灯片进行修改，让它们更加简洁有效地突出主题。

为说明幻灯片的内容，每张幻灯片的标题应当强调的是结果而不是具体信息。“Colbertios公司财务表现”这个标题强调的是信息，信息是否重要是由观众来决定的。作为演示内容设计者，你的任务是帮助观众。在这个案例中，最重要的问题是上月销售额的突然下降，因此你的标题应当突出的是结果而不是信息。换言之，采用“Colbertios公司上月销售额下降5%”是个更醒目的标题。在商业领域有一点很重要，无论你要传达的是好消息还是坏消息，一定要做到简单直接。如果演示材料设计得好，观众只要看到标题就能了解整个内容。虽然我们只修改了一张幻灯片，但新的标题马上就能引发观众的思考：为什么会出现销售额下降？这个问题就需要你在下一张幻灯片中解答了。

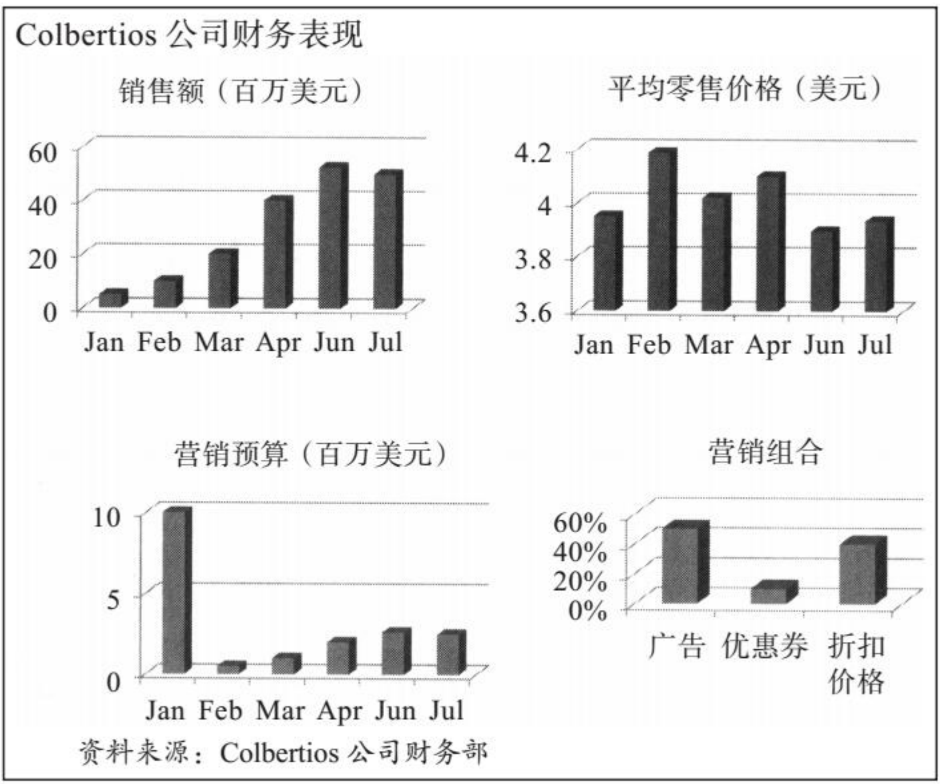


图9-1　糟糕的幻灯片设计

图9-1的标题不但内容有问题，它的设计也有问题，修改后的幻灯片如图9-2所示。通过对比我们可以看出以下几个变化：首先，我们把衬线字体改成了无衬线字体。衬线字体如Times New Roman容易辨识，适合在大段文字中应用；无衬线字体如Helvetica或Arial比较醒目，适合做标题吸引注意力。正是因为这个原因，Helvetica字体经常被用于制作标牌和企业图标。其次，我们删除了标题中的下划线和阴影效果，只保留了加粗效果，前后形成了鲜明对比。第三，我们在标题中使用了词首大写。词首大写是指除冠词（a、an、the）、短连词（and、but、for、nor、or、so、yet）和短介词（at、into、for、with）之外的所有词第一个字母大写。最后，我们在标题和正文之间添加了一条横线以示区别。

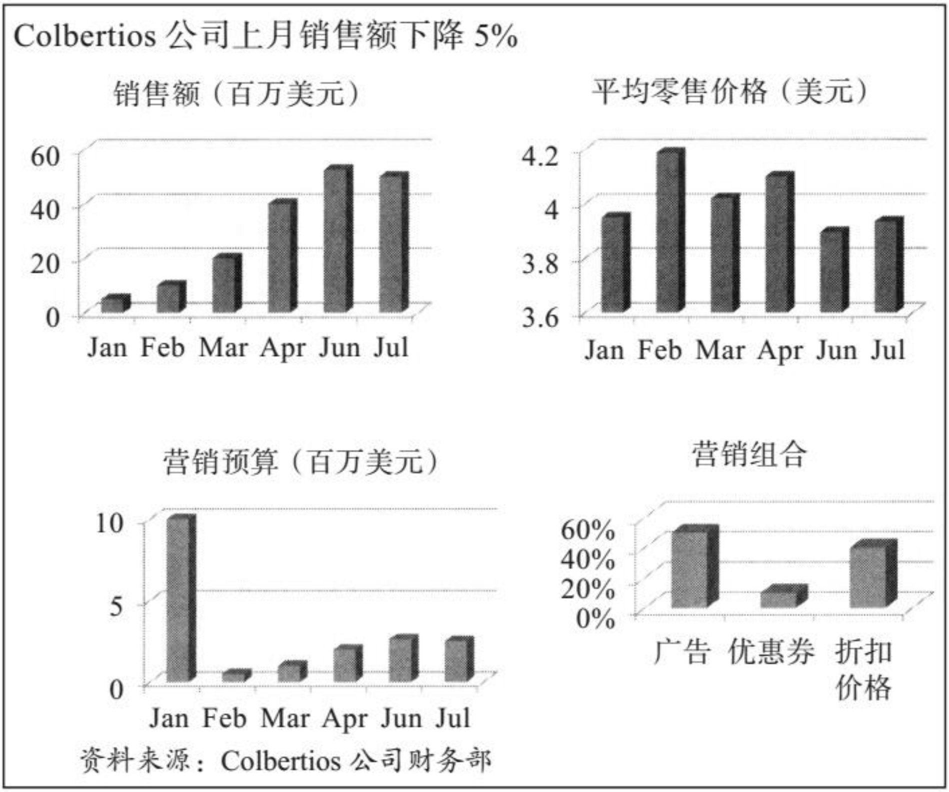


图9-2　比第一版稍好，但仍存在问题的幻灯片设计

但图9-2的幻灯片还是存在问题。最大的问题是其中大部分信息和标题无关，解决方法有两种，一是转移到其他页面，二是在附录中做进一步说明。如果迫不得已必须在一个页面中展示大量数据的话，使用不同色彩标注不同类型的数据是个不错的办法，但是注意颜色不要过多。另外，尽量避免使用缩略词，除非使用正常字号（18号以上）的情况下已经没有地方输入了。对于幻灯片设计，营销大师盖伊·川崎提出的10-20-30原则非常值得借鉴。他提出演示的幻灯片不要超过10页，演示时间不超过20分钟，页面字体不小于30号。我们的建议是，字号的选择要保证会场后面的人能

清楚看到。最后，确保幻灯片页面上的所有元素都保持一致，让人看起来赏心悦目。

幻灯片设计必须力求简洁明了，因此我们还要进行进一步的修改。首先我们删除了图9-2左侧的边图，这样设计尽管很诱人但对观众来说毫无价值。其次，我们把资料来源部分转移到了页面底部，以微型字体显示。对于最小字号原则和页面只显示标题相关内容原则来说，这种脚注应用是一个例外。

脚注可以用来说明信息来源，阐述研究方法，补充细节信息或解释异常值。此外，我们把图9-2中的三维效果改成了平面图。除非你是专业设计高手，否则不要轻易尝试三维图。

如图9-3所示，经过最终修改的页面只突出了和标题最相关的内容，和前面的设计形成了鲜明的对比。为强调Colbertios上月销售额下降的问题，我们把图中代表该月的柱状数据用黑色标出，其他月份用代表中性的灰色标明。

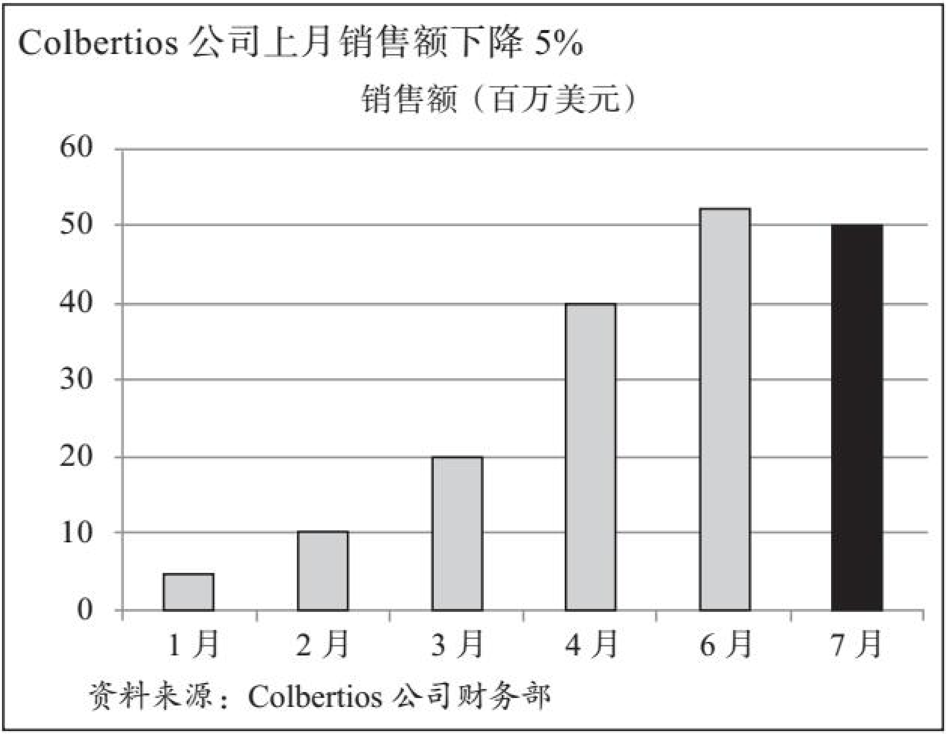


图9-3　简单明确的幻灯片设计

图表中的颜色应用会让人产生不同的心理感受。红色表示负面，绿色表示正面，蓝色和灰色表示中性，橘色通常会引发关注但并不涉及价值判断。经过上述调整，我们最终设计出一个简单大方同时拥有足够信息说明具体问题的幻灯片。这样的设计不仅便于演示者回顾问题，而且有利于吸引观众的讨论。更重要的是，这样简单的幻灯片人人都能做出来。

在使用多页幻灯片进行演示时，一定要记住简约美的原则。选择白色或其他单色背景可以吸引观众注意力。字体、颜色、表格和布局要统一。尽量少用或不用对象构建和动画效果。

技巧80：少用项目符号和编号说明要点

幻灯片设计的简洁性原则同样适用于项目符号的使用。以下是常见的最佳实践做法：

·采用平行结构，每个要点都用动词开头描述。

·不要出现二级符号

·要点数量在3到7个之间

·要点描述使用大号字体，长度控制在一行之内。

·不要用装饰性图案美化有要点内容的页面

·确保所有要点支持幻灯片标题

和带表格或图案的页面相同，带项目符号的页面也要强调信息的表达并推动内容讨论。不要在要点内容中逐条详述信息，这样做不但令人昏昏欲睡而且显得很不专业。所谓要点就必须言简意赅，仅说明大意即可，等观众阅读完之后再做详细说明。

技巧81：使用柱状图体现分类信息

面对商业活动中的大量数据，你的幻灯片很可能列满各种文字说明有限的图形。下面我们就来分析一下常见的商业图形该怎样使用以及何时使用。欲深入了解相关问题，请参考基恩·泽拉兹尼的《用图形说话》（Say It with Charts：The Executives Guide to Visual Communication）或爱德华·塔夫特的《量化信息的视觉展示》（The Visual Display of Quantitative Information）。

我们最喜欢的柱状图是图9-3中的柱状图。柱状图常用于显示分类数据，设计者可以在不同轴向标注不同内容。常见的柱状分类图包括地理区域、行业和时间范围等。在每一种分类中，需要注意的是数据的排列顺序。例如，如果你的数据内容是时期，很明显要遵循从左到右的排列顺序。其他类型数据的排列方式你可以根据自己的喜好选择，如按字母顺序或根据价值高低进行排列。我们的建议是：始终按照时间从左到右，价值从低到高的顺序排列，因为这是观众常见和常用的表达方式（见图9-4）。

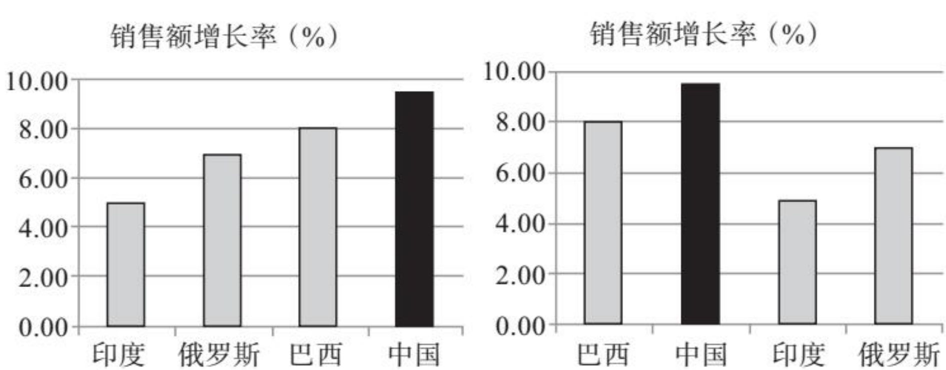


图9-4　以纵轴价值高低为准进行排列（左图）的效果优于以横轴字母顺序为准进行排列（右图）

同理，我们建议尽量使用复合柱状图而不是堆叠柱状图，因为前者的对比效果要比后者更明显。如果使用堆叠柱状图，注意图例说明要按堆叠顺序出现；反之，如果使用复合柱状图，注意图例说明要按复合顺序出现。图9-5的另一个最佳做法是采用了完全相同的纵轴，这样可以方便以相同的数量标准进行表格对比。

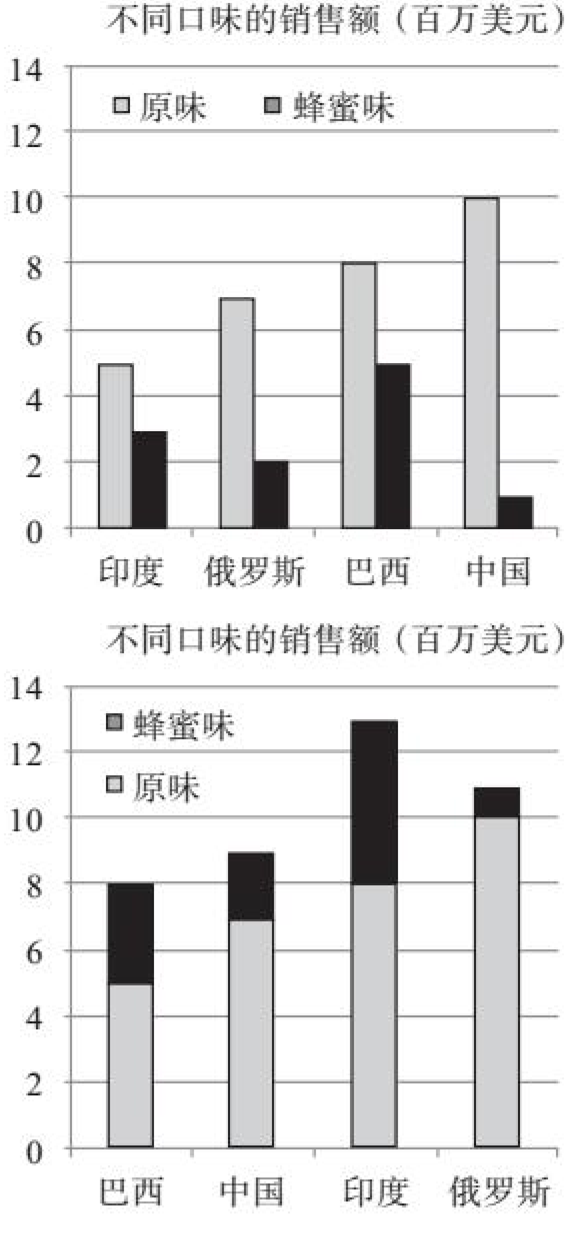


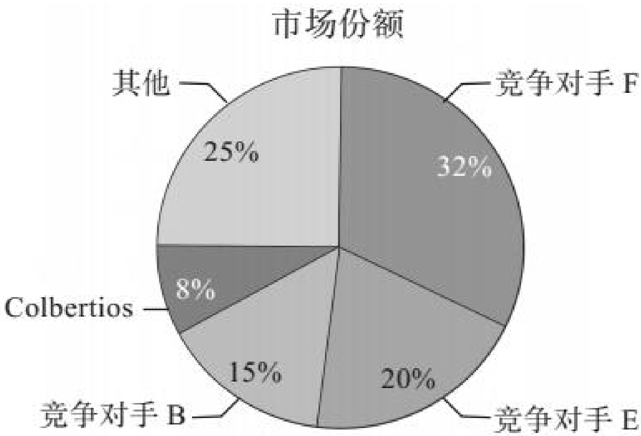
图9-5　复合柱状图（上图）比堆叠柱状图（下图）更便于观众了解趋势变化

最后，尽管以横轴为时间单位的垂直柱状图很常见，但有些信息更适合以水平柱状图的方式加以体现。幻灯片设计软件可以轻松实现不同柱状图之间的转换，我们建议设计者多做尝试，直到发现最醒目和最便于观众阅读的方案。

技巧82：利用饼状图突出某个数据在整体中的重要性

饼状图是商务演示中第二常用的图形。饼状图适用于体现数据的相对重要性，如市场份额。饼状图中各部分所占比例之和应为100%。饼状图的缺点在于，它无法体现更有价值的趋势信息。例如，饼状图表明你的市场份额为8%，如果没有上月数据进行对比，谁也不知道这个结果是好消息还是坏消息。当然，你可以把两张饼状图放在一起比较不同时期的市场份额，但这样显然会让观众在阅读时感到吃力。要体现市场份额的变化趋势，最好采用其他样式的图形。

如图9-6所示，饼状图的设计也必须遵循一定的技巧。图中饼状图是用PPT软件自动生成的，上面是修改后的饼状图。我们可以看出，修改后的饼状图只体现了五个数据，其中的“其他”部分用脚注方式说明。而且，图中数据是按大小顺序呈顺时针方向依次展现，这样做符合观众的正常逻辑思维。对于每一块数据的说明，我们取消了在下方做图例的方式，而是在其旁边注明。最后，我们改变了原图五花八门的颜色，改为使用深浅不同的中性色说明次要部分，使用重点色突出希望观众注意的部分。所有这些改变都遵循了同一个原则，即用观众感觉最轻松的方式说明问题。



说明：其他包括竞争对手 A（3%），竞争对手 C（7%），竞争对手 D（9%）和竞争对手 G（6%）

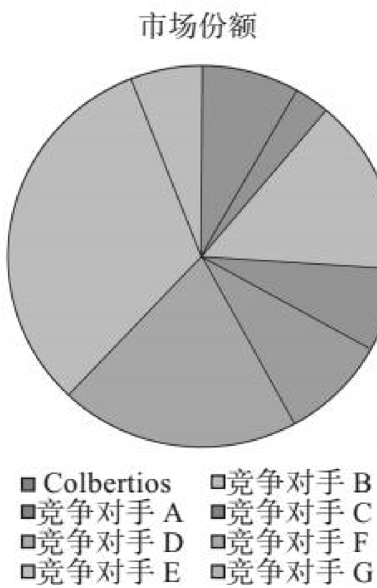


图9-6　上面的饼状图比下面的饼状图更便于观众了解重要事实

技巧83：使用散点图在大量数据中揭示变化模式或趋势

如果你需要标注的数据点太多，柱状图和饼状图就不合适了，这时可以使用散点图。时间序列散点图是散点图中的常见版本，它的横轴为时间，纵轴为数据量，你要做的是把表中的每个点连接起来。如果数据相对平滑，你可以使用锯齿状线进行连接；如果数据高低不平，可以使用趋势线进行连接。

除此之外，还有很多类型的图形可以帮助你有效地向观众展示相关数据，有些中规中矩，有些则非常奇特。在此我们建议尝试的是瀑布图、面积图、流程图、层次图和气泡图。无论采用哪种图形，都要注意说明图中的各种要素（如横轴纵轴）和补充信息。

至于表格，我们不建议在电子化演示中使用表格，因为它们要比图形更难理解，需要观众投入更多时间。但是，使用表格可以有效展示定性信息和说明少量数据，如2×2或3×3式的网格表。

技巧84：使用图片激活现场气氛

在幻灯片中设计充满活力的图片如今已成为主题演讲的标准做法，但这种方式在商业演示中用得还比较少。虽然企业董事会不一定能接受TED演讲式的展现风格，但毋庸置疑的是在演示内容中添加几页色彩缤纷的图片的确有助于活跃现场气氛。需要注意的是，你要做不是使用各种要点总结顾客的反应，而是通过顾客反应的真实照片来分享你的心得体会。

图片的相关度越高，使用效果就越好。例如，在说明个人经历时最好使用你自己的照片。如果要用图库照片的话，可以通过iStockPhoto使用质优价廉的正版服务。如果你犹豫是使用互联网图片还是剪贴画，那最好两样都不要选择。与其画蛇添足不如宁缺毋滥，选择前者可能导致版权纠纷，选择后者会让别人觉得太不专业。如果你的演示对象是顾客或其他外部观众，这个问题必须加以认真考虑。如果决定使用图片，最好调整大小使其填满整个幻灯片。

无论参加演讲赛还是做商业演示，应注意少用道具，幻灯片只有在有助于内容表达的情况下使用。对于各种视觉化辅助手段，我们的建议是在设计时注重简洁性。以幻灯片为例，设计者必须确保每一页都有单一主题，而且能提出问题并在下一页做出回答。

至此，我们已经介绍了大师会演讲中最为重要的内容设计、表现方法和最佳实践，这些内容可以有效应用于各种演讲场合。下一章我们要谈的是如何控制恐惧感，帮助你登上讲台完成演讲。

第10章　消除恐惧和焦虑

技巧85：接受内心的恐惧感

演讲带来的恐惧感是永远无法消除的。实际上，我们认为演讲的恐惧感根本不应被消除！没错，我们的确这样认为。这是因为，焦虑是我们面对压力时的自然反应，它能促使人体释放肾上腺素，进而改善我们的身体和心理表现。因此，我们认为演讲者要做的不是为恐惧感担心，而是应当像拥抱好友一样拥抱恐惧感，让它帮助你更出色地演讲。

在大师会俱乐部中，无论即席演讲还是精心准备的演讲，“我好紧张”是每个演讲者开始之前都会脱口而出的话。每到此时，比较好的安慰方式是这样的：“你看上去挺镇定的，没事，下次就好了。”其实这番话倒也没有撒谎，事实的确如此，表面再怎么紧张也比不上内心的紧张。

更重要的是，产生紧张感是人之常情，它能帮助你和观众建立真实的情感共鸣。100多年前观众希望欣赏演讲者精心练习得激昂雄辩，今天的观众希望看到的是演讲者和自己之间的心灵对话。因此，在讲台上放开一些实际上对演讲者更有利。

了解恐惧感的产生原因或许有助于演讲者缓解自己的焦虑情绪。从原始本能的角度来看，站在讲台上面对观众产生的压力和动物感觉脱离兽群时产生的压力完全一样。即使演讲者能够对过去做出合理解释，这种压力依然会成为他们最可怕的敌人。演讲者的恐惧可能源自对以往失败的回忆，或是对未来成功的渴望。有鉴于此，治疗恐惧的方法是有意识地留在

当下，而不是沉湎于过去和未来。换句话说，你应当把成功定义为和观众进行有效的信息分享，仅此而已。此外，你还可以这样积极地考虑问题：台下观众全都盯着你是因为你的演讲会帮助他们以及他们身边的人过上更好的生活。

技巧86：在反馈丰富的环境中练习演讲，建立自信

大多数人是在十几岁到二十出头的时候遭遇演讲恐惧症的，而且多半是在高中或大学的沟通训练课上。大师会世界演讲冠军拉顺达·兰德斯（2008）很小的时候就开始接受这项考验了。她在接受演讲大师安德鲁·德鲁根采访时说："我妈妈是位教师，专业是英语。她很喜欢诗歌，经常罚我们背诵。我们必须反复背诵名篇，然后用自己的话解释出来，直到让她感到满意为止。"

拉顺达的优势在于她很小的时候就能在反馈丰富的环境下练习演讲。当然，没有拉顺达那样的母亲也不要紧，你可以采用以下两种反馈方式。第一种方式，你可以把演讲过程录下来放给自己看。尽管你在演讲时对自己的问题浑然不觉，但观看录像能帮你有效发现在语言和非语言表达中存在的问题。例如，瑞安就是通过这种方式发现自己的填充词问题的，杰里米通过这种方式意识到自己的左臂在演讲中缺少动作姿势。第二种方式，你可以请身边的人帮你挑毛病。如果可能的话，我们建议你尽量选择拥有演讲经验且风格和你类似的人来提供反馈信息。如果没有这样的专家教练，你必须学会分辨对方的反馈是否有用。对于非专业人士提供的反馈，你可以视其为值得考虑的个人意见。如果这些意见的确是你存在的问题，那就立即加以改正；如果不是，你可以暂时放下，然后观察是否有其他人提出相同的意见。总而言之，要想在演讲中做到游刃有余，唯一的秘诀就是练习、练习再练习。

拉顺达在其冠军演讲中提到了自己的恐惧感以及母亲"上刑"般的演讲

训练过程。在2008年10月的《大师会》杂志中，她在获胜之后这样说道：“很多人都说我的演讲改变了他们的生活，这对我来说是最高的奖励。如今人人都在追逐金钱，殊不知提升别人的灵魂才是最宝贵的。”2012年8月21日，长期罹患狼疮的拉顺达离开了我们。在她妹妹索尼娅·兰德斯的授权下我们在此刊出拉顺达的演讲全文，以此表示缅怀以及对更多读者的激励（见表10-1）。

表10-1　拉顺达演讲（2008）

主题	自我表达
时间	7.22 分钟
每分钟字数	114
每分钟引发笑声	2.35 次

（引子）

上台之前我和妈妈在一侧等待。她对我说：“拉顺达，去吧，我就在这儿等你。”我走到讲台中央，脑子里想的不是有没有上帝，而是要唱的歌曲：“在那愉快的早晨，当此生结束的时候，我将展翅高飞。”我扇动着翅膀但是并没有飞起来。妈妈就在那里等着，我只好跟她回去，因为我是一个坏孩子，而且在教堂里也没人能把我带走。

主持人，各位朋友，各位善于逻辑推理的观众，唱完那首歌我必须行屈膝礼，然后奔向母亲的怀抱。她会像拯救落水者一样把我拉起来——可是，如果有人知道你不会游泳，硬是把你推下水然后再赶来救你，这还算是拯救吗？我真觉得这样做和蓄意谋杀无异，可妈妈就是这样一次又一次

地把我推进了水池。

（第一部分）

有一次的经历让我很抓狂，那是高中时代，我要在校运动宴会上发言。那时我只有8岁，在我们那个小地方运动宴会可是极其盛大的活动。坐在后场做准备的时候，平时那个在脑海里总是叽叽喳喳不停的声音突然严肃地对我说："你还没准备好。"令人意外的是，就在这时妈妈用手扶住了我的肩膀，对我说："宝贝，准备好了吗？"我朝她大喊："不行，我不干了！"我静静站在那里，妈妈站了起来。

我的个头是1.6米，我妈的个头将近1.8米，她发起火来可不是一般地吓人，那感觉就像抬头仰望戴了假发的篮球中锋奥尼尔。她对我说："现在你只有两个选择，要么上台做完演讲，要么像傻瓜一样在上面站着。"好吧，看起来不管怎样都要上去了，我反而感觉放松了。那天的经历让我意识到你必须战胜恐惧带着目的去演讲，这才是演讲的意义。

（第二部分）

多年来，妈妈和我到各地参加过很多次演讲。她为我提出很多指导，例如是该走到台前还是站在两侧，即使我听不到她也会想办法让我知道。如果表现不错，她会给我发来简短的鼓励话语，这种感觉很棒。如果表现不佳，我会被她劈头盖脸痛骂一顿。有一天我问她："妈妈，为什么会这样？"她并没有回答，而是盯着我看了好几分钟，然后反问我："拉顺达，我有没有告诉过你你是黑人？"

"没有。"

她说：“这个世界会告诉你显而易见的东西，但爱不同，爱会告诉你重要的东西。所以我知道我必须演讲。”

（第三部分）

当医生宣布妈妈的癌症无法治疗时，我们全家都惊呆了。你们知道她说什么吗？她一句话都没有说，那种沉默简直能把人杀死。但是我不一样，我得的狼疮病不会传染，我每次都敢于谈论。我会大声疾呼是因为，虽然我知道自己的生命很难保住，但有一天我会保住别人的生命。我认为和害怕死亡相比，我们更害怕离开这个世界之后会没人记得我们。有一次我在医院住了四个月的院，嗓子都不能讲话了，但我还是坚持用笔记录自己的想法。我写的是，有一天我们都会死去，悄悄钻进生命之门的另一边。但我们留下的文字就像野草一般，会在生命之门的这一边肆意生长，使我们得到永生。

（结论）

各位朋友，你们的话语和声音有没有在这个世界上留下永生的草种？你们能否放下恐惧表达自我，追随内心舞出人生？你们愿意小心谨慎地维持现状？还是敞开内心让爱告诉你人生的重要意义？小时候让我感到害怕的话语如今却成了我的安慰，那是因为我知道：“当此生结束的时候会是一个愉快的早晨。”妈妈今天无法拯救我，但是她说过，如果我能拯救自己，她会感到非常高兴。感谢主持人。

在反馈丰富的环境中通过练习演讲建立自信是一个长期过程，它能帮助你有效管理在演讲中出现的恐惧感。本章接下来的技巧侧重的是减少焦虑感的有效措施，它们能帮助你很好地把握演讲内容和表达方式。

技巧87：离演讲还有数日或数周时消除外围不确定因素

虽然演讲中的某些方面（如观众的反应方式）是演讲者无法控制的，但你可以利用以下方法消除其他不确定因素：

·提前去一趟演讲场地，熟悉路线和出行时间。

·熟悉演讲场地的环境。

·测试一下技术设备，准备备用设备以防不时之需。

·尽可能多了解观众信息，如人数、特征和兴趣。

瑞安在演讲之前就是这样做的。在进行四分之一决赛前，他在赛场附近租了一间房屋，认真练习演讲中的每一个方面，直到把自己的座位以及如何上台下台等所有细节都烂熟于心。

技巧88：演讲当日要缓解压力

即使提前消除了外围的不确定性，恐惧感还是会在演讲开始几小时前排山倒海般向你袭来。这时你可以用以下方法缓解压力：

·演讲前夜睡个好觉，睡前不要吃零食或饮酒。

·喝一些（无咖啡因）热饮，少量进食。

·散步或做适当锻炼。

·听听音乐

·通过调整呼吸、冥想或瑜伽放松自我

·想象一下演讲成功后的内心独白或朋友对话

·通知亲友如无要事不要打扰

·准备两套干净舒适，适合上场的衣服。穿一套带一套，以备替换。

·接触观众（少说多听，保存嗓力）

·想象如何用夸张的身体语言表达成功

技巧89：降低语速

根据美国语音研究中心的统计，在美国英语使用者的平均正常交流语速为每分钟150字。尽管紧张情绪会让你加快语速，你必须在演讲中放慢说话的速度。据统计，大师会世界演讲冠军的平均语速为每分钟125字。拉顺达·兰德斯的语速更慢，平均每分钟114字。

解决因压力导致的语速过快问题有几种不同方法。第一个方法是每说完几句话就深呼吸，让肺部充满空气，这样做还会让你的声音听起来更浑厚。第二个方法是遇到逗号停一个节拍，遇到句号停两个节拍，这样做还有助于观众的思考和理解。第三个方法是清晰地说出每一个单词，但注意不要矫揉造作，要让人感觉自然。

如果去游泳馆方便的话，你还可以试试瑞安控制语速的奇怪做法。他在准备冠军演讲时经常在水下练习讲话，这样做有两个原因：一是嘴里充满水时讲话很困难；二是出水换气会迫使你不得不在演讲中停顿。

我们认为演讲者应接受恐惧感是促进演讲表现的手段，而不是必须成为被消灭的目标。在离演讲还有数月、数周、数天、数小时、数分钟甚至是在演讲过程当中，演讲者可以应用的恐惧管理方式有很多。要想战胜恐惧感，首先必须了解它的来源。我们的建议是先控制好你能控制的因素，然后使用压力缓解技巧减少不可控因素带来的焦虑感。

学会管理恐惧感之后，接下来你就可以登上各种演讲活动的讲台了。关于演讲中的实战技巧，我们将在最后一章说明。

第11章　实战练习

技巧90：次序不重要，质量最重要

在演讲赛中当前面的选手发挥精彩时，后面的演讲者往往会很紧张，心想：“我的压力好大！”事实真的是这样吗？我们来看看大师会世界演讲冠军赛的统计数据揭示了怎样的答案。

在演讲赛中人们普遍认为，无论你的表现有多好，只要是第一个出场基本上就毫无胜出的机会了。第一个出场者被视为死神之吻似乎也有些道理，毕竟，评委还要看其他选手的演讲，而其他选手会根据前面的表现调整自己的表达方式，努力做到扬长避短。

在大师会世界演讲冠军看来，研究出场次序根本毫无必要，但我们认为这个问题值得讨论，因为它会给演讲者带来多余的焦虑感。

从1987年到2012年，在大师会演讲赛中获胜选手的平均出场次序为5.6。该演讲赛每年入围决赛的选手人数平均为9.2人，如果不考虑演讲次序问题冠军的平均出场次序为4.6。问题是我们只有26年的数据，这些数据能否从统计意义上说明5.6的实际平均次序和4.6的理想平均次序相距甚远呢？好吧，各位就不用翻出大学统计课本做演算了，我们还是在此直接宣布结果吧：根据统计学家的计算，事实证明第一个出场演讲的选手根本不用担心，也就是说并不存在“谁先上谁先挂”的问题。获胜者5.6的平均出场次序虽然处于异常值的边界，但仍可以解释普通变异的情况。

在过去26年的大师会演讲赛中，如果不考虑出场次序，第一个上场的选手赢得冠军的机会应该是两到三次。我们发现事实的确如此，它们分别是1991年的大卫·罗斯和1992年的达纳·拉蒙。但过去26年中没有任何一位第四个上场的选手获得过演讲冠军。换句话说，没有严格的统计可以证明在世界演讲赛中选手的出场次序会影响演讲的结果。

这下你可以放心了。虽然你不能决定自己的出场次序但是也不必担心，因为它根本不会影响演讲结果。决定演讲结果的不是出场次序而是你的演讲质量。

在实际比赛中，要记住真正的敌人是你自己。至于是第一个、第四个还是最后一个出场，这些并不重要。对于其他选手，既不要把他们比作晋级道路上的障碍，也不要将其视为赢得冠军的对手。无论是参加演讲赛还是做商业展示，牢记你的目标是真诚自然地和观众进行心灵沟通，吸引他们、说服他们、启发他们。为此首先你必须要自信，只有这样你才能对自己表达的内容坚信不疑，你才能获得成功。打个比方，你的潜在客户已经听了10个人的推销演示，而你是最后一个做演示的，担心别的都是多余的，要记住对方最后选择的一定是能在产品和沟通中为其带来最大价值的销售员。

技巧91：终极规则是忘记所有规则

谈到成功的演讲，大师会冠军维卡斯·经兰（2007）跟我们分享了下面的经验："人们总结的五花八门的经验有很多，像什么'演讲制胜10大秘诀'之类的。我总是对这些东西敬而远之，我认为要赢得演讲没有什么秘诀可言，做好自己就可以了。你要清楚自己的特点，然后努力把它展现出来即可。"

经兰的观点和我们的理念不谋而合——率性无为你才能赢得演讲冠军。问题是，实际上演讲者很难做到这一点。更确切地说，无为指的是演讲者要忘记自我，把心思放在如何跟观众进行互动上，用你真诚、自然和富有感情的话语去打动他们。只有进入无为的境界，你的语言交流和非语言交流才能实现完美地和谐。

例如，克雷格·瓦伦丁（1999）的冠军演讲就展现了这种特色，他放弃了各种经验规则，在演讲中做到了率性而发。他的平均语速为每分钟198字，简直快得难以接受；他谈论的主题是自杀，几乎毫无获胜的可能；他在演讲开头引用了老掉牙的名言；他在演讲结束后安静停顿了整整12秒——这些都是令人匪夷所思的做法，但并没有阻止克雷格为我们带来历史上的演讲名篇（见表11-1）。

表11-1　实现满足感的秘诀（1999）

主题	专注
时间	6.48 分钟
每分钟字数	198
每分钟引发笑声	2.16 次

（引子）

主持人，各位朋友和评委大家好。几年前有一段时间我时常和自己的内心对话，有时候会思考人生问题，但大多数情况下想的都是如何结束自己的生命。

莱斯·布朗曾经说过：“我已经厌倦了令人厌倦的感觉”。我的工作看不到希望，人际关系看不到希望，生活也看不到希望。各位，我真的需要帮助。

（第一部分）

有一天我坐在加州文图拉某酒店14层楼上的落日观景房，一边考虑着自杀的情形；一边观看太阳在海面上徐徐落下。说起来，这还是我第一次看日落。就好像饼干在牛奶上轻点一下很快沉没下去一样，我看到远方的太阳在海面上挣扎了一阵儿，很快便消失不见了。

我看着旁边的镜子，好像看到自己的倒影从里面走了出来，坐在我面前盯着我的眼睛和脸。我说过我有很多次内心对话，我转头看看太阳落下的地方，自语道：“真壮观，没想到落日这么漂亮，没想到太阳这么快就沉下去了。”

我的倒影看着我，令人意外地说了三个字：“大白痴。”

“你说什么？”

“我说你是大白痴。”

“为什么说我是白痴？”

“因为每个以为太阳在动的人都是白痴。”

“好吧，我知道那不是太阳在运动，是地球在转动，那又怎么样？有什么区别吗？”

“区别可大了。”

“好吧，你说说有什么区别？”

他开始长篇大论起来：“克雷格，太阳代表你的精神，地球代表你自己，当地球旋转到背对太阳时世界上会有一半地区陷入黑暗。你也一样，当你开始背对自己的精神时，你的世界就会陷入黑暗。但是，像你这种以为太阳在运动的人会认为人的精神也在随时变化。你身边肯定有不少人一天到晚在抱怨：‘唉，今天心情好差，今天毫无兴致，今天我要借酒浇愁……’实际上，他们的精神每天都如艳阳高照，时刻为他们供应着光和热。真正的问题不是没有阳光，而是你面对阳光却转过了身体。你不知道生活中为什么会出现这么多上上下下、喜怒哀乐、进进退退、波峰波谷、内忧外患……，说到底你已经背离了自己的精神，所以才会举步维艰，所以才会轻易跌倒。”

我看着自己的倒影，心里充满和大家同样的疑惑：“你说什么？”

他开始放慢语速解释，就像我现在的做法一样。他说：“太阳就是你的精神，它永远高高在上光芒四射，时刻照亮你要前行的方向，时刻准备着让你实现自己的人生。地球代表你自己，随着地球的转动你的一部分世界会陷入黑暗。”

他继续道：“就像地球转过身背对太阳一样，我们也会转过身背对自己的精神。当我们不愿聆听它的声音时，我们的世界就会分崩离析。”

（第二部分）

这次我明白了，我看着他，又问了一个问题：“那我怎样才能面对自己的精神？怎样才能接受它的引导呢？”他并没有回答。我继续道：“你刚才不是挺能说的吗？快告诉我该怎么做，怎样才能面对它？怎样才能接受它的引导？”可是他还是不作声。

我开始默默思考，突然想到了沉静。没错，就是沉静。“你的意思是说我从来没有花时间让内心保持沉静，从来没有倾听过精神对我的诉说吗？因为我总是忙着应付身边的人，按照他们的要求去生活，从来没有安静下来反省过内心吗？问题的关键是沉静，对不对？”

他满意地点了点头。

“那我现在该怎么做呢？”

“很简单，闭上嘴巴。”

然后我真的这样做了。我每天至少花五分钟保持完全沉静，这种方法极大地改变了我的生活。但是各位朋友，我们这个世界还不够沉静。想想

看，如果你们和从前的我一样，每天早上被闹钟吵醒，从此开始一天的生活，我可以肯定这样的生活根本没有沉静的时间。每天醒来之后你要去冲澡，哗哗的流水声伴随着你的浴室之歌。歌声怎么样不重要，重要的是你没有安静过一刻。洗完澡你坐进汽车，随手打开广播，又是一路的吵闹。来到公司，你忙着向下属布置任务，向上级汇报工作，一刻得不到停歇。下班之后你坐进汽车，再次打开广播，收听交通信息选择回家的捷径。到家之后你打开电视，靠在沙发上看各种肥皂剧。然后，你去冰箱里找点儿零食，吃完之后上床睡觉，等待闹钟明天早上把你吵醒，重复完全一样的每日流程。

各位，你们还记得汉堡王广告里“牛肉在哪儿”的那句台词吗？现在我想问的是：“沉静在哪儿？我们的沉静时间在哪里？”

（第三部分）

有一天我在路上碰到老友约翰，他正在玩滑板。我从后面跑上去，对他说：“嘿，前面是死胡同！”可是他继续往前滑。我又喊：“约翰，前面是死胡同！”他还是我行我素。这时我才意识到他带着耳机，根本听不到声音。

就像我想提醒约翰但是他听不见一样，我们的精神每天也在向我们大声疾呼，但我们总是忙着关注其他的东西，对它充耳不闻。

（结论）

各位朋友你们明白我要说什么了吗？我想说的是，只要你每天能安静5分钟，我敢保证接下来的23小时55分钟你会过得非常充实，保证让你体

会到前所未有的平静和祥和。5分钟的平静可以让你从每个毛孔中散发出自信，5分钟的平静可以让你充分感受到自我的满足。我怎么会知道？因为我体验过！现在的我已经不再对生活感到恐惧，因为我敢于倾听自己内心的声音了。

各位朋友，接下来我要送给大家一份礼物，一份比所有语言都更有力，更有意义的礼物。是的，请你们和我一起进入（12秒沉静）。感谢主持人。

技巧92：一次一步熟能生巧

最后一个技巧也是最简单的技巧。正如你们喜欢阅读演讲内容一样（我们喜欢写作），在反馈丰富的环境下坚持练习可以更快地帮助你掌握演讲技巧并建立信心。在进行练习时，我们建议每次关注一个技巧，通过反复操练达到一定程度的熟练掌握。我们说熟练掌握而不是精通，是因为在利用语言和非语言沟通技巧有效传播重要信息的过程中，实现精通要付出无尽的探索和追求，这样很容易让人迷失方向，造成只见树木不见森林的结果。

即使在练习当中，演讲者也要坦然接受表现时而出色时而一般的结果。由于书中介绍的技巧很多，练习某个技巧时出现其他技巧退步的情况也很正常。在进行演讲时，注意继续发挥优势和总结经验教训。最重要的是，记住演讲的目的是通过分享自己的观点和体验让观众的生活变得更加美好。

和大多数人的想法不同，演讲者得到的最高荣誉并不是全体起立鼓掌，而是听到别人说：“真希望下次还能听到你的演讲！”在今天这个人人都离不开手机和电子产品的时代，这句评论是对演讲者真诚分享重要思想的最大肯定。只有当你的内容、表达和设计都以观众为核心时，观众才会认真聆听你的话语。

附录　世界演讲冠军心得体会

本书的目标是对大师会世界冠军演讲进行解构和分析，帮助读者应用其中的成功做法，在工作和个人生活中形成表达优势。当然，很多读者不一定会加入大师会，加入了也不一定参加演讲比赛。如果有人希望参加演讲赛的话，我们希望下面这些演讲冠军的心得体会能助你一臂之力。

为此我们向以往的大师会演讲赛冠军进行了征询，我们的问题是："你对准备参加大师会世界演讲赛的人有哪些建议？"在他们的回答中，你会发现不少内容是重合或一致的。简而言之，我们可以把这些心得体会总结为以下三类：

心态

·参加比赛的原因有两个：一是通过分享信息让世界变得更加美好；二是通过表达、反馈和修改获得提高演讲水平的经验。注意这两个目的都和赢得冠军无关

·演讲时要关注的目标不是你自己而是观众

·以对话方式和观众做平等沟通

·和成功达到过你的理想目标的教练合作

·快速准确地满足评定标准

内容

·讨论让你深受感动的话题

·重现有重要寓意的故事而不是重述故事

·无助于内容表达的东西一律删除

·演讲结尾明确点明故事的主旨

·揭示自己的人性弱点，引发观众情感共鸣

·确保每一位观众对话题都有兴趣

表达

·随着观众人数的增加改变你的表达方式

·为保持真诚和情绪的自然释放，不要死记硬背，用自己的话来叙述

·语言表达和非语言表达的方式要自然随意

·设计一个与众不同的特别表达方式（注意不要过度使用）

大卫·布鲁克斯（1990）

心得一：根据观众、场地等具体情况调整演讲方式

1986年我在奥斯汀遇到了大卫·亚贝尔，一位很有天赋的演讲者。大卫来我们的俱乐部参观，当时我想："这个人的口才可真好。"他的演讲非常出色，我希望自己能和他一样。可以说，是他激发了我成为演讲人的梦想。

在接下来的四五年里，我和大卫成了朋友。有一次他对我说："我写的演讲稿可以赢得国际比赛，但首先我要做的是想办法通过俱乐部比赛。"

随着在演讲比赛中的晋级，你的表现也必须逐步提高。换句话说，你在俱乐部的演讲拿到国际比赛肯定不行；反之，你在国际决赛中的演讲放到俱乐部也不行。

每一个阶段的比赛都有它的特点和不同的挑战。其中的差异包括不同的观众、不同的会场，以及很重要的一点——具备不同水平、理解力和生活经验的评委。我倒不是说这一点是最重要的，但事实的确表明很多优秀的演讲者在俱乐部比赛中止步，完全是因为评委的生活经验不足以充分欣赏演讲者的感人故事。我可以举个例子，1999年克雷格·瓦伦丁的冠军演讲非常棒，而且难度很高。他在演讲中的语速非常快，然后放慢速度重述观点。如果放在俱乐部做这个演讲，我觉得他很难在比赛中胜出。

再比如，几年前我在奥斯汀另一个俱乐部见过一位很优秀的演讲者，名叫迈克尔·霍尔曼。当时我要去另一个区参加比赛，需要事先了解对手的表现，因为这个我才看到他的演讲。他在地区俱乐部的演讲是在一个很小的会场举行的，差不多15平米见方的会场里挤了30多个观众。那场演讲非常震撼人心，气势压倒了整个会场，跟拥挤的观众显得很不协调。几年后他在另一个会场又做了同一个演讲，那个会场可容纳200位观众，这一次他终于取得了成功。这件事让我意识到你的演讲必须和整个会场协调一致，这一点很重要。

因此，演讲者必须随着级别的晋升调整你的表达方式，使之更好地适

应更大的观众规模，更宽敞的会场空间，更好的场地条件，以及经验和知识更丰富的评委。不管你是参加比赛还是做其他演讲，都必须根据观众和其他外部条件对演讲方式进行调整。

心得二：演讲稿的写作需要冷酷无情直至高度艺术化的编辑加工

好的演讲稿既包括词句的斟酌也包括叙事结构的设计。里克·布伦顿在1998年七分钟的演讲中为观众奉献了无懈可击的完美故事情节，他的演讲各幕之间剧情紧密相连又不可或缺，让人感觉畅快淋漓。他演讲的每一个词和每一个观点都很到位，逻辑表达清晰，信息传达准确，内容编辑尤其精彩。可惜的是这篇演讲并没有胜出，原因就是我在上面提到的第一条心得：评委的人生经验不足以充分欣赏演讲者的感人故事。我认为这是一篇非常精彩的演讲，但其价值完全被水平低下的评委所忽略。只要听上几遍，我保证你能发现这篇演讲的艺术性。

我在演讲生涯中最大的一个遗憾是未能在现场欣赏乔克·埃利奥特2011年的冠军演讲。乔克是我多年的老朋友，我们从1990年就开始在演讲赛中互相竞争。他不仅非常善于挖掘思想，同时也是一位遣词造句的高手。乔克最让我欣赏的是，他对表达的纯度要求极高。在他的演讲中，你根本找不到任何多余的动作或手势。他的成功让我意识到世界上真的有语言艺术大师。

心得三：参加比赛的目的是获取经验

我还想提一点关于演讲心态的看法。希望成为世界冠军是参加大师会演讲赛最糟糕的理由。如果你一心想着取胜，那还不如去买彩票，反正机

会一样大，而且还不用费工夫。

我认为，参赛者必须把锻炼演讲能力作为自己的真正目标才行。

参加演讲赛可以帮助你快速提高自己的演讲技巧，因为它会迫使你提高自己的标准，迫使你展现出比俱乐部比赛更为出色的表现。

大师会设计的演讲指导手册可以帮助你练习一些具体的技巧，如语音多样化或手部姿势。但是它并没有提示你最根本的东西，即演讲者必须反复修改以前的演讲内容。你必须一而再，再而三，反反复复地对演讲内容进行修改，直到四五次修改之后你才能创造出精品。换句话说，这才是参加演讲赛的唯一的目的。要想不断进步，你必须拿出一篇演讲反复修改，直到让它成为精品。记住，优秀的演讲需要千锤百炼才能成功。

马克·布朗（1995）

心得一：要有明确的，可吸引所有观众的主题

你的演讲内容再幽默风趣，没有主题还是无法让观众记住。演讲主题首先要对观众有价值，然后才会吸引评委的投票。

参加演讲赛的人经常问我：“什么样的主题是最好的？”我的回答是没有完美的主题，你只要做到发自内心去演讲就行。你要关注和观众之间的情感共鸣，而不是努力打动评委。你要让观众记住的不是你，而是你说过的有价值的内容。换言之，你要改变他们的生活。

除了要有有效的主题和独特的表现方式，你还要确保演讲主题和每一

位观众相关。半决赛和决赛的观众很多来自世界各地，因此你的主题必须吸引具有不同文化、习俗和生活观点的人。

心得二：要与众不同

我不时会遇到这样的情形，有些演讲者过于模仿以前冠军的做法，以至于在言语行动中完全丧失了自我。实际上在演讲中你要向观众展现的是你自己，是你的经历、你的声音、你的生活和你的主题。只要做到了向观众传达有价值的内容，成功早晚都会实现。

为了在演讲中胜出，有些人买来冠军演讲的DVD仔细分析他们的每一场演讲。他们甚至细致到计算上台前要走多少步，第六个出场或第三个出场该穿什么颜色的西装等。我觉得这些完全是徒劳无益的。对演讲过于包装很危险，正所谓过犹不及，这样做会让观众感觉你不够真诚，矫揉造作。

要想在国际演讲大赛中成功，你必须做到与众不同。想想看，你和其他选手有何不同之处能让你脱颖而出？例如2012年世界冠军瑞安·阿佛利，他的独特之处在于一人分饰多个角色——他的母亲、警察和喝醉酒的哥们。他在讲台上对每个人物的演绎都活灵活现，让观众在故事中感到身临其境。这几年这种剧场式演讲风格很是流行。

还有2010年大卫·亨德森的演讲，他在上场时装扮成战斗机飞行员，身穿飞行服头戴护目镜和围巾。通过这种形象，大卫演绎了童年时代的经历，向观众传达了爱这个强有力的主题。他的成功之处包括独特的装扮，与众不同的表现风格，以及强大感人的主题信息。

多年来，演讲者为了标新立异努力尝试在演讲中融入不同的元素。道具最早在演讲中出现是1994年，摩根·麦克阿瑟上台时带了一只实物大小的可折叠木马。后来，椅子和梯子都在演讲赛中得到了富有想象力的应用。1996年世界冠军大卫·诺蒂奇开启了幽默演讲之风，1997年的世界冠军威利·琼斯也采用了这种风格。

大多数演讲都包括引子、三段式正文和结论。我的演讲却不一样，由引子、两段式正文和结尾的行动口号组成。引子部分那句“你永远没有第二次机会给人留下第一印象”引入宽容心这个主题，然后进入第一部分美女和野兽的童话故事。在正文第二部分我想把观众从童话世界带入真实世界，我心想：“怎样才能真实展现生活中的狭隘呢？”这时，我想到了电视台记者帕特·哈珀的故事。（帕特凭借在纽约街头流浪生活一周的报道赢得了艾美奖。）

但是第三部分的故事让我绞尽脑汁想了好几天都没有结果。大家都知道在演讲中有正文三段论的不成规的传统。在之前的演讲中，我引用的第三个故事来自圣经。但是并不是每个观众都能接受圣经，他们可能是穆斯林、佛教徒、印度教徒，其他教徒或是无信仰者，引用圣经故事不见得对每个人都合适。就在苦恼至极时我突然来了灵感——谁说第三部分一定是必需的？这一条又不是演讲规定的金科玉律。于是，我决定讲完第二个故事后直接使用行动口号引发观众情绪。我认为，这样做要比拼凑第三个故事有效得多。

另外，我觉得在演讲中哼一段迪士尼动画中的音乐也会让演讲与众不同，事实也的确如此。现在我每次到中学演讲时都会唱一段，孩子们还挺

喜欢听的。

心得三：使用视觉化语言

演讲者应努力把平面化的概念演绎成立体化的生活感受。在我的演讲中，我本可以抽象地讨论人与人之间的狭隘和偏见，但是使用美女和野兽这个故事来演绎主题显然要形象得多。

在讲到帕特·哈珀的故事时我这样说道："帕特蜷缩在一个门口瑟瑟发抖，想要努力抵御刺骨的寒风。"实际上我可以直接说："帕特想让自己暖和起来"，但这样无法激发观众大脑中对冰天雪地画面的想象。"刺骨的寒风"是一个很出彩的形容词短语，它能让人马上联想到那种寒意。你要是看过演讲录像，会看到我说到这里时身体都在发抖。这样做也是故意的，目的是要通过语言和身体动作把观众"拉进"我的故事情景。因此，在演讲赛中每一个用词的选择都必须锱铢必较。

针对不同效果设计不同的语言对演讲非常有帮助。要想激发观众的某种情绪，演讲者不但要有精彩的语言，还要有丰富的动作，让他们既闻其声又临其境。你可以这样问自己："怎样说既不会让人觉得虚伪又能对观众产生最大的影响？"找到这个问题的答案，你的演讲就能变得生动了。

克雷格·瓦伦丁（1999）

心得一：一个故事要有一个要点

在演讲赛中我看到很多人在5～7分钟的时间内讲述三个要点，结果顾此失彼哪一个都没有表达好。对于参加冠军演讲赛的人我总是建议他

们：“一个故事说明一个要点”。有句话叫讲故事不是灌鸭子。在5～7分钟的时间里说明三个要点相当于在七分钟内做一个45分钟的主题演讲。这是不可能完成的，也不应当这样做。

不信你去看看埃德·泰特、戴伦·拉克罗伊和兰斯·米勒是怎么做的，他们的演讲都只有一个故事，表明一个要点。虽然埃德的故事分成了几个部分，但总的来说还是同一个故事同一个要点。

演讲者常犯的错误是重述故事，利用各种陈述表明观点。例如：“这件事发生后我告诉了我儿子，我儿子对我说这样做不对……”——这里面全是陈述。演讲的秘诀在于讲故事，而讲故事的秘诀则如卢·海克勒所说：“不要重述情景，要重现情景。”我认为这句话可以再扩展一下：“不要重述情景，要重现情景，把观众带入你的故事中。”这句话的意思是，你必须让观众在故事中感到身临其境，听到你听到的声音，看到你看到的画面，感受到你体验到的一切。

我给大家举个例子。还记得1996年的奥运会吗？你们知道这届奥运会上年纪最大的选手是谁吗？是一位来自日本的74岁的马术运动员。没错，74岁的马术运动员！那天我和我儿子一起在看奥运会比赛，我儿子只有七岁，我们听到解说员不停在说：“他74岁，他74岁，他是一位74岁的马术选手，今年74岁。”结果我儿子问了我一句：“那他的马几岁了？”

接下来整整一周，这个问题一直困扰着我。于是我上网搜了一下，发现这位选手在日本接受过采访，记者问他：“你准备比赛到什么时候？”他回答：“我可以一直比赛下去，但是我的马已经15岁了。”我心里暗暗吃惊，原来儿子的问题这么关键，比我想的强多了。

这个故事说明了自我开发的重要理念，即永远不要停止提问。虽然这只是个发生在父子之间的小故事，但其中的对话却能让你感觉到你就在故事现场。也就是说，这段对话把你拉进了故事情节，你好像也能听到我儿子的问题："那他的马几岁了？"

心得二：故事主旨决定你的演讲表现

在演讲中了解哪些该说哪些不该说很重要，它在很大程度上决定着你能否赢得冠军。换言之，你的故事主旨决定着你的演讲表现。

故事的要点总结起来不应超过10个字，这样便于重复表达，强化观众记忆。我把故事要点称为主旨，刚才那个小故事的主旨可以总结为简单易记的四个字：随时提问。是不是很好记？

实际上，围绕这个故事的内容有很多——我妻子跟我在一起，女儿跟我在一起，儿子跟我在一起，我们住在休斯敦，孩子们参加全国田径比赛等。这些内容都是无关的，因为它们并不能支持这个故事的主旨。因此，凡是支持故事主旨的内容才需要保留，与此无关的一律舍去。在这个故事中我需要的内容只有儿子、解说员和儿子提出的问题。

有时候故事主旨还会成为你的品牌。比方说，我的故事"梦想不能拿来交易"就是一个品牌，人们不管走到哪里都会挂着嘴边。每次有人联系我时都会这么说："嘿，我想卖掉我的梦想，但是你说过梦想不能拿来交易。"

心得三：触发、挑逗和导入

（如同奥运会马术选手的故事一样，克雷格在大部分故事的开头都会提出一个问题，而问题的答案往往是神秘莫测和违反直觉的。我问他是否经常这样做以及这样做的原因是什么。）

我在每一次演讲和每一个故事中都会这样做，我喜欢称其为："触发和导入。"用教育学的观点来看，这种方式即"激活先验知识"。

很多演讲者希望故事一开始就能吸引观众投入情节中，这是错误的想法。首先你必须触发观众的内心世界，最起码要先触发他们的思维，然后才能把他们引入故事情节。进入故事情节之后，你才能引导他们一起寻找问题的答案。

在演讲中我首先提出的问题是："你们1996年看奥运会比赛了吗？"这个问题的目的是唤醒你对奥运会的体验，通过这种方式触发观众的内心世界。这是很重要的第一步。接着我又提出进一步触发观众内心世界的第二个问题："你们知道这次奥运会上年纪最大的选手是谁吗？"

这下子你开始开动脑筋了。你不再是坐在那里一动不动的观众，而是变成了积极思考的参与者。人们很容易接受那些亲自参与的事物，我的目的就是要引导他们参与其中。

通过这些问题触发观众的内心世界之后，我就能引导他们进行自主思考和做出回答了。只有到了这一步，我才能把你导入故事情节去寻找答案。正是因为观众不一定知道答案，我的问题才能营造悬念。我总是建议演讲者在揭开谜底之前要"挑逗观众"，这个方法很有效。别急着宣布答案，先让观众好奇一会儿。

例如，在另一个经常讲述的故事中我的问题是：“阻碍人们实现梦想的头号敌人是什么？”台下的观众纷纷给出各种答案。这就是触发行为，我触发了他们的内心世界。为什么？因为他们不会去想别人，想的肯定是他们自己。

观众的回答五花八门，有恐惧、拖延各种答案。等他们说完之后我说：“你们说的都不对！实现梦想的头号敌人并不是这些。”这句话不仅是触发行为，更准确地说应当是“触发、挑逗和导入”。我首先通过提问触发他们的内心世界，然后隐忍不发挑逗他们的好奇心，接下来才把他们带入我的故事情节。所有这些都是有意设计的行为，我建议其他演讲者也能学习借鉴。如果不采用这一系列做法，演讲者很难吸引观众和你一起踏上寻求答案的探险旅程。触发、挑逗和导入，这就是我建议的故事讲述方式。

心得四：主题信息就像卖点，靠的是推销不是陈述

参加世界演讲赛的选手必须意识到自己是推销员。我在赢得演讲冠军时对这个领域才刚入门，当时并没有多少经验。但我的冠军演讲中有一点做得很好，那就是推销自己的主题信息：“只要你每天能安静5分钟，你就能体会到前所未有的平静和祥和，感受到自我的满足。”这就是我要努力推销的东西。

推销主题到底是什么意思呢？简单地说，你要推销的不是产品，也不是流程，而是结果。

我来举个例子。我第一次去买车时的经历是这样的，我走进一家店，销售员过来问我：“您想看看这辆车吗？”我说好。他说：“那我来介绍一

下，这辆车用了什么刹车系统、什么引擎、什么动力系统、什么车窗……”我心里想：“你到底在卖什么？”显然，他啰唆这么多最终想要卖的是汽车。我在前面说过：不要卖产品，卖的是结果。想到这儿，我开口道：“谢谢你，但是我不感兴趣。”我也说不清为什么不感兴趣，反正就是不感兴趣。

出门我又换了一家店，看的还是同一款车，但是这个销售员就不一样了。这哥们大概是预测到了我的情绪状态——单身小人物渴望逆袭，（笑声）走过来问我：“您想看看这辆车吗？”我说“是的”。他说：“哇，您开这辆车肯定拉风。想想看，您开着它在马路上飞驰，微风拂过脸颊，路上的女生肯定对你刮目相看。”你们知道听完之后我怎么做的吗？我说：“好，我买了！”（笑声）

这个销售员能成功不仅是因为他推销的是汽车，更重要的是因为他销售的是结果——而且是睁着眼说瞎话！（笑声）我开着车逛了很久也没女生搭理，最后还是郁闷地一个人跑回家。

我在冠军演讲中提到每天五分钟的沉静时，我真正要推销的卖点是满足感和平静感。找到你的真正卖点，你的演讲才能直击人心。我的冠军演讲题目是“实现满足感的秘诀”，这个标题不但预示了卖点，而且能激发观众的好奇心。

心得五：演讲的目的不是力求完美而是引发观众共鸣

世界冠军演讲赛关乎的不是完美的表现。我见过不少登上决赛讲台的演讲者，他们的演讲简直无懈可击，却无法打动任何观众。究其原因，这

些演讲者全都沉浸在演讲的内容和表达方式中，尽管演讲本身完美无缺但并没有引发观众的情感共鸣。我认为演讲者在登上讲台时，根本就不要想自己要说的话和要做的动作。这时你要想的只有一样，那就是台下的观众。

我在登台之前对自己说的是："我能不能忘掉自己，只记得演讲内容和打动观众？"只有忘掉自己，你在登台之后才有机会比其他选手更深刻地引发观众共鸣。

当演讲赛进入决赛阶段，每个演讲者的内容都很精彩，每个人的表达都很出众，这时决定你能否胜出的关键在于能否引发观众共鸣。观众是不是有共鸣，演讲者完全可以在会场气氛中感觉得到。因此，你的目标不是自己，而是所有观众。

我喜欢用4F法（Failures，Flaws，Frustrations，Firsts）快速引发观众共鸣，即个人的"失败、缺点、挫折和初次经历"。我的演讲开头几乎总是和观众分享一个失败故事，这样可以很容易让他们联想到自我。我总是建议别人："演讲互动就像跷跷板，抬高了自己就一定会失去观众。"

观众通常对于演讲者抱有这样的心理："他说的方法对他管用，因为他和我不一样。这些方法在我身上肯定不灵。"正因为如此，演讲的关键在于你必须从观众心目中的神坛上走下来，不要表现得自命不凡，而是应当和他们一样。换句话说，你要让你的故事变得不凡，而不是让自己高高在上。在演讲中分享自己的失败经历是个很有效的方法，它能确保我和观众没有什么不同之处。

比方说我想介绍想象力对人生的改变，我不能描述自己的各种神奇经历，而是要说明想象力是以怎样奇妙的方式为我提供帮助的。也就是说，我要突出的不是自己而是变化的过程。

有时候我会和观众分享我第一次高考的糟糕成绩。知道我的分数后他们会这样想："哦，原来站在讲台上这个家伙并不比我聪明。既然他能实现今天的成就，我为什么不能？"看，这就是我想引发的观众感受。

还记得我在前面分享的和儿子一起看奥运会比赛的故事吗？我很喜欢马克·布朗这句话："你的故事不必耸人听闻，但是一定要有真挚情感。"我的这个故事说的是儿子看完马术比赛时的一句评论，实在普通至极，但很多人都喜欢听。因此，我认为演讲者的故事用不着"惊人眼球"，完全可以是父子一起观看比赛这样的生活细节。正是因为它的普通，所以才会打动观众。

埃德·泰特（2000）

心得一：要敢于冒险

能赢得国际演讲赛冠军我感到很幸运，实际上14年前我加入大师会俱乐部时，最初的愿望并不是要赢得国际冠军。那时我在一家计算机公司做销售代表，我只想利用这个机会锻炼自己的口才。我们那个俱乐部的创始人叫兰代尔·谢尔顿，从一开始他就对我说："大师会有个国际演讲比赛，你可以考虑去参加。"

接下来一年半的时间他经常跟我提起这件事，甚至到了让我厌烦的地

步。一开始他也拿我没办法，因为我的工作需要经常出差，没办法参加比赛。后来我换了工作，在丹佛《落基山脉新闻报》做培训主任。当得知我的新工作不用再出差时，兰代尔高兴地说：“太好了，现在你可以参加国际演讲赛了！”我的反应是：“太惨了，这下真的要参加这该死的比赛了。”（埃德大笑）同一件事，我们俩人的态度截然不同。

我参加比赛主要有两个原因。第一个原因，我希望获得兰代尔的支持。第二个原因，科罗拉多州丹佛市樱桃溪大师会俱乐部的成员非常支持彼此演讲水平的提高，我觉得参加比赛能够激发他们的兴趣和参与。

我赢得冠军那一年，我们在俱乐部比赛中出现了平局的结果，只好进行附加赛。因此，我和其他世界冠军不一样，他们要胜出六场，我要胜出七场。这时我做了一个很冒险的决定。在出现平局的那场演讲中，我的主题讲的是欺凌行为。在附加赛中，我决定尝试另外一篇在我们俱乐部受到好评的演讲，主题讲的是说实话。临时改变演讲内容的做法为比赛添加了意外元素，所有评委都没有想到我会这样做。那场比赛中新增的笑点也被发挥得很好。

心得二：不要说教要平等沟通

我一般不会专门去看其他参赛选手的演讲，但我听说有个印度选手的奋斗故事非常感人。他的童年生活充满苦难，是在贫民窟里长大的孩子，如今他的女儿已经考上了哈佛大学。我心里暗想：“这个人肯定能拿冠军。”

演讲赛宣布结果那天，我和10岁的儿子坐在桌旁看电视上的现场直

播，儿子扭头对我说："爸，我觉得你能拿冠军。"我说："这可说不准，你不知道他们是怎么想的，更不知道大师会会员们是怎么想的。等一会儿就知道了。"

主持人宣布了第三名，然后宣布了第二名，第二名正是那个来自印度的演讲者。这时儿子又转过头说："爸，你肯定能赢！"

就在主持人宣布冠军的时候，旁边的桌上有人刚好在咳嗽，我没听到电视里说的是谁的名字。这时儿子嘴巴好像说了句："输了。"我说："那就明年……"只见他看着我说："不，爸爸，你赢了！"

在乘飞机回家的路上，我问儿子："你怎么确定我会赢呢？"他说："那还不简单？别的人听起来都像父母在唠叨，感觉就像那个托尼·柏斌斯在讲大道理，告诉你该怎么生活怎么努力。只有你不一样，你是在讲故事，把最后应该怎么做交给观众去决定。"

这番话让我豁然开朗，没错，这就是我的优势——讲故事。如果你看过我的三场决赛演讲，会发现每个演讲都是一篇完整的故事，故事中蕴含着主题。这就是我的风格，我从不说教，而是和观众分享人生经历。至于听完之后该怎么做，这个应当让观众去选择。

心得三：参加比赛的目的是为了提高专业演讲水平

要想在世界演讲赛中赢得冠军，这种机会简直微乎其微，成功的比例大概是三万五千分之一。我的意思不是说不要参加演讲赛，而是说演讲者必须摆正自己的参赛目的。

在大师会中，演讲者演讲完之后马上要投入下一个任务，中间很少得到反馈。但参加演讲赛则不同，它像专业演讲一样正式。你要找到一个有主题的故事，认真进行打磨，把它雕塑成型，然后反反复复地修改和完善。只有通过这个过程，你才有机会体验到（专业演讲）这项工作的艺术魅力和创造性。

即使不愿成为专业演讲师我也鼓励人们参加演讲赛，因为这样可以帮助他们了解创造故事的感受。毫不夸张地说，我的冠军演讲词经过了上百次的修改。不断测试不断修改，这是唯一能让你的演讲变得出色的途径。

直到现在我还是活跃的大师会会员，我依然参加比赛，在俱乐部演讲中尝试新的材料、故事和表现方法。但是我从没有在收费演讲活动中这样做过。

心得四：把每次演讲录下来

我所在的俱乐部会把会员的每一次演讲都录下来，这是实现自我提高的最有效的方法。通过观看录像你可以发现哪些地方不错，哪些地方需要改善，哪些地方会出现你的个性化特征。在参加国际演讲赛之前，我把自己在22个俱乐部的每一场演讲都录了下来，通过反复观看改善演讲表现。

乔尔·奥斯蒂恩是一位电视牧师，他也采用了相同的做法。我刚看了关于他的一个访谈节目，他说他在过去13年做过500多次布道，每次布道都有录像。他和电视台编辑会坐下来一起观看每一次录像，讨论哪些地方表现不错，哪些地方有待提高。你也可以采用同样的做法，通过演讲录像发现自己的优点和缺点，这样做会让你取得很快的进步。

心得五：要独树一帜

在参加国际演讲赛之前，我连续观看了前九年的比赛录像。我发现所有的冠军都有一个共同特点，那就是他们都很与众不同。

我参加过的演讲和观看过的演讲次数已经多得数不清了，我也懒得去算有多少次。在这些演讲中，绝大多数都千篇一律，都存在我儿子观察到的问题——说教味太重，对观众指手画脚。

但是冠军演讲就很不一样了。比方说兰斯·米勒的“咔嚓”和大卫·布鲁克斯的“秘密武器”。我在演讲中是这样吸引观众参与的，每次我说“这可真是……”时，观众就会接上后半句“糟糕的一天”。实际上，至少有98%的大师会会员不建议我这样做，认为评委不会喜欢这种方式，而且很可能拖延演讲时间。

后来的事实证明评委倒没什么问题，但时间的确有些紧张。这篇演讲我通常使用6分10秒即可完成，但是在决赛那天面对2000多位观众我用了7分29秒才完成，因为中间多次被观众笑声和互动打断。当然，这次冒险总算得到了回报。

心得六：演讲的目的不是取悦观众而是改变世界

这一条建议要归功于马克·桑博恩。桑博恩是演讲名人堂名人以及畅销书《邮差弗雷德》（The Fred Factor：How to Turn the Ordinary into the Extraordinary）的作者，他认为演讲者的任务不是讨观众的喜欢，而是要对他们施加影响，努力改变世界。

几年前有人送给我一本书，书名是《美国演讲集》（The Greatest American Speeches）。这本书中有很多演讲名篇，包括里根的“戈尔巴乔夫先生，请推倒这面墙”，马丁·路德·金的“我有一个梦想”，约翰·肯尼迪的就职演说，埃莉诺·罗斯福的演讲等，全都是影响美国历史进程的重要演讲。

这本书有好几百页，但其中没有任何幽默风趣之辞，一句都没有。人们都说演讲要想打动人，幽默是必不可少的。这句话有些道理，甚至可以说很有道理，但是纵观历史上那些伟大的演讲，我们会发现事实并非如此。

另一方面，在就康涅狄格州校园枪击案发表的18分钟的演讲中，奥巴马总统为缓和情绪提到了这样一个小故事：有个孩子对救援人员说：“没事，我会空手道。”这个小插曲让很多观众都破涕为笑，感到一丝温暖。

马丁·路德·金发表著名演讲“我有一个梦想”时我只有四岁，唯一记得的是接下来那个周末电视里没有放动画片。那时电视里只有三个频道，每个频道都在反复播放这位黑人发出的跨时代呐喊。

回想当年，种族隔离制度在美国南部是必须遵守的法律。马丁·路德·金的伟大之处在于他宣告了一个全新的、从未出现过的未来。这便是他的理想。在他描述的未来中，决定人与人之间差异的是品性的不同而不是肤色的不同。毫无疑问，如果没有当初这篇意义深远的演讲，奥巴马也不会成为今天的美国总统。为了这个梦想，马丁·路德·金付出了生命的代价。

因此，如果你真的想成为伟大的演讲者，真的希望改变世界，请表明

你的观点和立场。哪怕会因此受到批评和指责，你也要坚定不移地表达自己的看法。赛斯·高汀有句话说得好：做人要么惊天动地，要么默默无闻。

心得七：开始演讲前和观众进行目光交流

几年前我参加过演讲师李·格利克斯坦举办的一个研讨会，会上提出的转换性演讲让我很受启发。李指出，在演讲刚开始时演讲者最紧张，观众的信任度也最低，这是涉及演讲成败最关键的时刻。他认为演讲者必须在开口之前和观众建立有效的精神联系。

比方说我的冠军演讲，很多人都不清楚我的演讲到底是从什么时候真正开始的。面对台下2000多人，虽然看不清每个人的面容，但我试着用目光扫过每一位观众。我上台之后先是安静地注视台下，和他们进行无声的沟通，然后才开始演讲。

绝大多数演讲者并不明白这一点，他们恨不得一上台就滔滔不绝。我不是这样，我必须先和观众建立心灵纽带，和他们形成某种精神上和情感上的关联。尽管这样做有些违背常规，但是在演讲开始之前获得心理优势对我来说是至关重要的。

戴伦·拉克罗伊（2001）

心得一：演讲者要关注的是成长过程而不是比赛结果

每次做会议演讲都有人问我：“怎样才能成为世界演讲赛冠军？”我会告诉他们只想着赢得比赛是一个完全错误的目标。作为演讲者，你的目标应当是让自己变得更优秀。否则的话，如果你赢得了演讲冠军，那下一步

的目标又是什么呢？所以，你要关注的是在演讲道路上的成长过程而不是最终的结果。如果让我帮助他们的话，我觉得最重要的是把一味追求冠军的错误想法从他们意识中抹掉。

我见过很多赢得世界冠军但生活并没有发生重大改变的演讲者，还有很多没有赢得过冠军但是在职业道路上取得很大成就的演讲者。这说明，能否赢得比赛并不是决定一切的标准。

实际上，我知道很多赢得比赛的演讲者最初的目的并不是为了取胜。例如2008年世界演讲冠军拉顺达·兰德斯，她的目标是想通过这个舞台表达自己的观点。对她来说参加比赛只是为了寻找一个表达自我的平台（拉顺达的演讲主题是生命虽短暂，话语可立世。不幸的是这位演讲者已经在2012年8月27日因病去世。有兴趣了解她的读者可观看介绍她的纪录片《表达》）。

我也一样，我参加演讲赛的目的是为了提炼在主题演讲中讲过的故事。在参加比赛那段时间，我每天都忙着上班，自我营销和做演讲，根本没有时间操心比赛。无论在比赛中是赢是输还是平局，我觉得只要能把故事提炼好就算达到了目的。这就像克雷格·瓦伦丁说的：“要想拿出佳作，先从一点一滴做起。”

心得二：寻求指导但不要过于依赖别人的经验

要想参加演讲赛，请专业人士指导很重要。没有专业指导你会感觉一头雾水。

但是另一方面，你要对别人提出的意见注意做出选择。别人对我们的

演讲通常会有两种反馈，第一种是“我觉得如何如何”式的反馈，这种反馈人人都可以提供，你可以适当考虑但不必一定采用。第二种是“这样做可以带来显著改善”式的反馈，这种反馈只有经验丰富的导师能够提供，是值得你认真吸取的教训。

我在22俱乐部的演讲练习中摔倒时，每个人都说：“快起来啊，感觉好尴尬。”但我的导师马克·布朗说：“多趴一会儿，别管他们。戴伦，演讲者的任务不是让观众感觉舒服，而是要引发变革。”说实话，趴在讲台上我感觉也很不舒服。如果你们看过演讲录像，会发现我的脚在颤抖，这可不是装出来的。但是马克的建议让我克服了这种感受，我心里默念：“一千零一、一千零二、一千零三……好了，现在可以起来了。”

专业指导尽管重要，但需要注意的是不要因此失去了自我。大卫·麦克伦尼是我在地方赛中的总指导，我在演讲中有一段关于餐厅的笑话，说的是：“不是我吹牛，这个店我投资了6万美元，只用了半年时间——结果又赔进去6万美元。人家开店挣钱，我把店开成了慈善机构，厉害吧。”大卫觉得这一段不好，应该砍掉，我说不行，这一段得留着。这一段是我在以前的演讲中用过的内容，我在早期做单口喜剧时说过，而且主题紧扣演讲内容。直觉和经验告诉我这一段肯定会在演讲中出彩，我必须保留这一段。说到底，最终要做演讲的人是你自己，哪怕感觉尴尬，你也要遵从内心的真实想法。后来赢得地方赛之后，大卫决定退居二线，让马克·布朗做我的总指导。马克赢得过世界冠军，他的建议更有效，大卫很清楚这一点。

心得三：为演讲寻找深刻的主题作为起点

进入决赛时我已经讲完了两个最精彩的故事。正当我准备临时拼凑一个故事时，马克·布朗对我说："戴伦，别急着写演讲稿，换个思路想问题。你身边有几个晚辈？最喜欢哪一个？假如你明天要死了，你会和他分享什么人生经验？"这番话提醒了我，我想到了自己的外甥，于是陷入了沉思。

但很多人并不是这样做的，他们一上来就准备写漂亮的演讲词，从没有思考过内心深处那些能够引发观众共鸣的人生经验。因此，很多演讲者的做法从一开始就是错误的。如果开始的方向都是错的，你再努力又有什么用？最终还是无法实现成功。

同样，我也可以反复修改故事，但如果故事没有核心主题的话观众根本不会买你的账。啊！这个故事真不错，又搞笑又难忘，可那又怎么样？也许它能帮你赢得地方赛和地区赛，但这种演讲肯定无法走到最后，因为它缺少深刻的主题。真正深刻的主题是那些演讲者关注的主题。

利用故事展开演讲不是不可以，如果这样做你必须非常小心地选择主题信息。因此我建议，更好的做法是反其道而行之，先从确定演讲主题开始。

一个演讲能否取得成功，取决于它能否激励或启发某种人生经验。关于人生经验，放之四海而皆准的主题信息有很多。我的主题信息并不新鲜，但我善于为其添加生动的故事情节。换句话说，演讲这一行也可以理解为专业的人生经验供养师。美国演讲师协会总裁葛琳娜·萨尔斯博瑞说："你要讲述的是那些令人若有所思的体验，让观众和你一起进入这种体验。"因此，问题的关键并不是讲故事这么简单，而是你的故事必须能

够激发重要的人生经验。美国演讲师协会创始人比尔·高夫认为演讲即：讲一个故事说明一个观点，再讲一个故事说明一个观点，如此反复不停而已。这种“故事—观点”具体多少才合适并无规定，我的演讲中没有出现三个故事，埃德·泰特的演讲通篇只有一个故事，但我们同样都达到了目的。

心得四：保持无怨无悔的心态

在参加整个演讲赛的过程中，有两句话一直萦绕在我心头。第一句是1990年冠军大卫·布鲁克斯的“在准备工作上不要让任何人超越你”；第二句是1993年冠军奥迪斯·威廉的“竭尽全力你才能笑对成功”。我可不想因为准备不足而后悔，或是因为没有坚持到底而后悔。举个例子，有一天我产生了要跑步的想法，我想，既然我要面对生活中最为重大的压力，没有健康的体魄怎么行？从那之后，我每天都坚持跑4英里。

在参加决赛的前一天晚上，我在酒店看到按摩店的招牌。那时候我还没什么钱，看到招牌脑子里的第一反应是：“70美元一次，有没有搞错？”这时另一种心态浮现了出来：“冠军人士在这种情况下会怎么做？”既然冠军要面对这么大的比赛压力，为什么不让自己好好放松一下？就当是对参赛的投资好了。我受不了凡事过于计较的心态，既然做了决定就一定不要后悔。

兰斯·米勒（2005）

心得一：参赛的目的不是拿冠军而是学习经验

在赢得世界演讲冠军之前，我曾连续13年参加比赛，结果都以失败告

终。2002年吸取的经验改变了我的人生，它让我意识到必须勇于承认自己会犯错，否则我很难从失败中学习经验。台下的观众说我还没有达到世界演讲冠军的水平，要知道我一开始可不是这么想的，我希望他们说的是：“啊！你太棒了！”（笑声）这种思维方式表明当时我还不具备正确的参赛心态。

后来我发现，反倒是那些失败的比赛要比成功的比赛对我帮助更大，更有利于我的水平提高。现在我的心态已经成熟，不再像以前那样只关注成功却忽略了失败带来的经验教训。另一方面，如果我不能改变在态度和演讲中的问题，观众也不会让我继续前进。

心得二：演讲的重心不是演讲者而是观众

上个月已经有三个自称是2013年世界演讲冠军的人联系过我。我个人认为，如果你带着这种态度参加比赛的话，结果肯定会忽略比赛中最重要的组成部分。换句话说，你会忽略演讲的重心是观众而不是演讲者这一重要事实。如果你的演讲结束三个小时、三天、三周、三个月，甚至三年之后观众的想法和生活都不能发生改变的话，你的演讲又怎么会得到改善和提高？

谦逊和真诚是造就伟大演讲者和成功演讲的根本原因。演讲内容不必耸人听闻，谦逊指的是演讲者必须和观众进行面对面的坦诚沟通。我看到有些演讲者一上台就摆出高高在上的姿态，居高临下地对待观众。这种感觉很像教堂里的牧师或球场上的教练，他们的交流风格是：“我命令你必须这样想问题！”（笑声）实际上，演讲者最好尊重台下的观众，因为他们要比你想象的聪明得多。

我发现有些演讲者喜欢讨论创伤经历，千万不要在演讲中出现“癌症”这样的字眼。打悲情牌通常会被认为是哗众取宠的行为，目的是为了弥补演讲者在其他技巧方面的不足。与此相反，你应当把注意力转向观众，寻找那些可以真正为他们带来改变的主题。做到了这一点，哪怕你输掉比赛也赢得了成功，因为你改变了人们的生活，这是更有意义的目标。通常，最能打动人心和改变人们想法的演讲往往才是能够赢得冠军的演讲。

心得三：保持本色

在演讲中做好自己，不乱于心，这一点是很难做到的。当演讲者面对台下的观众时，他们的生理和心理往往会出现复杂奇怪的变化，如无法思考，身体会不由自主地颤抖等。比方说台上的我和台下的我简直宛若两人，能量水平完全不同。

对我来说，参加演讲赛是一段发现自我和实现自我价值的旅程。你要做的是审视自己的生活，了解自己的真实目标。我们很多时候都是按照家人和朋友的期望去生活的，最终会成为他们眼中的模样而不是真实的自己。只有发现真实的自我，你才能通过演讲和这个世界分享有价值的体验。

我曾经为难以挖掘演讲主题的问题备受困扰，因为我的生活中并没有经历过什么艰难遭遇。我的家庭条件不错，我受过良好教育，有份不错的工作，你让我上哪儿寻找灵感呢？这可太难了。（笑声）后来我开始转变思路，问自己：“我在生活中有没有什么感悟？有没有什么值得和观众分享的重大变化？”

真实表现自我的另一方面是和观众做心灵沟通，不要在演讲台上装模作样。成功的演讲不在于和虚拟角色的对话，不在于尖叫呐喊或是极度情绪化的表现，也不在于梯子椅子或其他道具的使用，而是在于和观众之间的真诚对话。成功的演讲在于，哪怕观众都是瞎子，你也能通过故事表达出你的观点。你应当利用感人的话语在他们的脑海中绘制画面，用你的故事去引导他们而不是简单粗暴地指挥他们该怎样思考。

我在演讲中描述人物角色时并没有采用戏剧化处理，都是用自己的声音讲述人物的言行。

维卡斯·经兰（2007）

心得一：规划制胜方案

每次指导别人如何在国际演讲赛中取得成功时，我总是首先提到这样一点，即演讲的成功大多数情况下取决于早期的准备工作是否充分。有时候演讲者很难理解这一点。

我的职业背景是工程和项目管理，负责在油气田开发大型工程项目。如果你参加过项目管理培训课程，肯定知道影响项目结果的最佳时间是在规划阶段。和边干边说的盲目开发相比，认真细致地做好前期规划最后肯定会为项目带来更大的价值。

参加演讲比赛也是一样，你必须先想好准备说什么内容。如果贸然进入演讲的“项目实施”阶段，你对比赛结果的影响力就相当有限了。换句话说，你必须一开始就设计好制胜计划。如果你的演讲内容不具备这样的潜

力，即使表现得再好也很难赢得冠军。

演讲主题的选择需要进行深刻的人生自省。你必须安静地思考那些能够打动你，对你来说至为重要的东西。选择主题不是简单的“嘿，这个话题好像不错，就选它了”，而是深入内心进行自我审视。想想看，有哪些事情会触动你的强烈情感？如果找不到这样的主题，你的演讲肯定没办法引发观众的共鸣。如果你的主题达到了这种深度，哪怕你的表达有很多错误也一样能拿冠军。如果你的演讲能让评委热泪盈眶，你还用担心他会纠缠于某个单词的错误发音吗？

总而言之，演讲是一门移情艺术。如果你无法引发观众的情感共鸣，他们的现场感受一定会很糟糕。当然，演讲者也要学会控制自己的情绪，不能表现过火，这样做就过犹不及了。

心得二：尽全力打动人心

参赛的目的只是为了赢得冠军，这样的演讲者很难取得成功，因为最后的结果并不是由你决定的。抱着这样的目的参赛只会给你带来不必要的压力，因为你根本无法控制结果。但你可以做到在演讲中深刻打动观众，尽全力做出完美的演绎。

我接受的教育非常强调分析能力，多年来我一直在研究怎样才能在考试中每次都拿高分。经过很长一段时间之后，我发现要做到这一点最好的办法是根本不要去担心分数。你不要老想着拿满分，你要想的是在自己的能力范围之内解开每一道题目。如果你已经做了最充分的准备，但在考试中50道题有15道完全不会，那就应当坦然接受现实。反之，如果你在考试

中一直紧张不安，结果连会做的题也会答错。演讲也是这样，能否管理好心态对于最后的结果非常重要。

心得三：你要传达的是思想而不是简单的话语

虽然我也写演讲稿，但是我从来都不能一字不差地把它背下来。我可没有这么好的记忆力。我的世界冠军演讲到现在已经讲了100多次，可我还是没办法背下来。每次演讲时，我只要站在那里让内心的情绪自然流露，演讲词就会自然而然地倾泻而出，尽管和手稿并不完全一样。

实际上，演讲中的话语并不重要，它们只不过是传达感情的工具。如果你在台上只想着台词，情绪的自然流露就会受到阻碍。你心里老想着下一句是什么，结果就无法停留在当下，无法和观众进行有效沟通。

心得四：无招胜有招

关于演讲人们总喜欢参考各种建议，比方说什么“赢得世界演讲冠军的10大秘诀”之类的东西。我对这些建议一向敬而远之，因为我觉得要赢得演讲比赛并不需要刻意遵循什么原则，你只要做好自己就行。换句话说，你要找到属于自己的风格，然后把它发挥到极致即可。

如果你在演讲台上矫揉造作，表现的不是你自己，观众马上就能感觉得到，他们会很快对你的表演失去兴趣。

大卫·亨德森（2010）

心得一：讲述个人故事

如果我们观察历史上著名的演讲师，如马丁·路德·金，我们会发现他们的演讲响应了时代的需求，在当时是广大观众的唯一选择。大师会的演讲者可没有这个福气，我们通常不会遇到这样重大的历史时刻。

换句话说，观众为什么一定要听你演讲？今天的人们不了解国际演讲赛，其中部分原因就在于观众不希望被说教，他们喜闻乐见的是那些蕴含深刻道理的小故事。

人类在很早的时候就已经习惯于通过故事学习人生经验了。故事可以以有趣的形式传达信息。只要讲述方法得当，你可以在对方毫不知情的情况下对他们潜移默化地强加影响，这就是讲故事的魅力。可是如今你随便去一家大师会俱乐部听听看，会发现很少有这样能够打动人心的好故事。

故事的主人公在演讲结束时的状态一定要和故事开头形成反差，这样才能产生情绪动能。要想打动观众，你的故事必须是浓缩版的英雄成长之路。

我参加大师会的第一年，有一次听到一位女会员讲述角蟾，一个非常无聊的话题。讲完之后我和她聊天，她说一会儿要回学校参加迪克·克拉克主持的《美国歌舞秀》节目，在里面表演舞蹈。说到这里的时候，我看到她满眼放光，欣喜溢于言表。我就问她：“既然有这么好的故事你刚才还讲什么角蟾啊？”

经常有人问我：“怎样才能变得滑稽风趣？”我的回答是：“你有孩子吗？有的话可以讲讲孩子干过的最捣蛋的事。”这么一说，人们马上就能联想到你的处境。当你讲述亲身经历过的故事时，像什么幽默感、手势、

音调等各种演讲要素自然而然就会水到渠成，根本用不着费心去设计和练习。

心得二：确保主题和每个人息息相关

我很喜欢一位叫蒂姆·奥布莱恩的作家，他在小说《士兵的重负》（The Things They Carried）中描述了自己在越南战争中的经历。我喜欢这部作品是因为蒂姆在书中深入地介绍了讲故事的技巧。他说好的故事可以“传导”你的个人经历，就是说发生在你身上的独特体验可以通过故事引发别人的联想。只要故事讲得精彩，听众往往会忘记你是在讲述自我，而是沉浸在你的故事中，认为那些情节就发生在自己身上。这样的故事才有巨大的能量。

通过研究过去的国际演讲赛资料，很多人认为演讲者应当传达轻松愉快和积极向上的主题信息。在我参加决赛演讲时，很多人觉得我的一身古怪装扮是最大的风险。但是在我看来，选择鲜有演讲者尝试的内容才是更大的风险。

美国作家科马克·麦卡锡曾在书中写到死亡是人类面对的最严肃的话题。他说只要写作的内容不是死亡，这样的作家都不算严肃作家。我的意思不是说每个进入国际演讲赛的人都要讨论死亡这个话题，但我认为演讲者的确应当讨论一些真正普遍存在的问题。例如，失去生活中所爱的人对我来说是一个非常难以面对的话题。在我的半决赛和决赛的演讲中，故事中的主人公都离开了人世。半决赛的故事是这样的，我看到母亲在外祖母临死前原谅了她，原谅她在小时候抛弃了自己。这个故事的主题是希望，我给故事起的名字是“世界上最好的药”。在决赛演讲中，故事里的小女孩

得了镰状细胞性贫血病，最后离开了人世。

当失去亲人时，我们会感到生活很不公平。在我的演讲中，我注重的是寻找一种方法帮助人们从失去亲人的痛苦中走出来。这样的故事每个人都有。吸引观众做出反应的不是故事本身，而是你讲述故事的方式。实际上，我在演讲中用的故事全都是生活中的小事。

我经常会遇到这样的情况，听完演讲之后我问自己："这个人想要表达的是什么？"演讲者的主题信息必须简单明确，必须和每个观众息息相关。例如，我的半决赛演讲主题是"希望是世界上最好的药"，我的决赛主题是"人人都会摔倒受伤，但爱永远会支撑你继续走下去"。

但是光有主题信息还不够。主题信息说到底是问题的解决方案，你还需要说明要面对的具体问题。我们都听过"要有远大梦想"或"生活要有激情"这样主题鲜明的演讲，但问题是演讲者从没有说明这些主题为什么重要。只有说明问题的重要性，你的演讲才会产生真正的能量。

最后要说明的是怎样从问题过渡到解决方案，这一点也很重要。对于这个问题我有一个很好的类比跟大家分享，比方说你参加数学考试在每一道题目后面都写出了答案，即使这些答案全部正确你也可能无法通过考试，因为老师会认为你是在作弊。即便你很有天赋，是个数学天才，老师还是想看到你的演算过程是怎样的。

演讲稿的写作也是这样，主题信息是答案，故事是演算过程，你的故事必须清楚地指向最终的主题。做到了这一点，即使演讲者不明说，观众也会自己猜到故事的主题。

心得三：让观众和你一起笑，一起哭，一起体验到爱

我很少建议参加国际演讲赛的选手必须要怎么做，但是有一条除外，那就是演讲者必须要幽默，能够把观众逗乐。幽默感是人们公认的演讲者必备的优秀素质。我认为人们并不了解笑声对于选手赢得比赛具有多么重要的作用。实际上，笑声的作用不只是娱乐观众，它更重要的目的是为了引发情绪反应，而引发情绪反应的手段不只有笑声这一种。

我记得很早之前在参加大师会演讲赛时，有一次在演讲中我竟然哭了起来。每个人参加演讲赛的目的都是为了克服紧张感，在比赛中人人都觉得自己是所有选手中最紧张的。当我在演讲中变得充满情绪时我确实感到紧张不安，要知道我参加比赛的最初目的是让自己学会不再掉眼泪。

没想到，演讲结束后观众说很喜欢我的演讲。这让我意识到原来的目标是错误的，真正的目标应当是想办法让观众感受到我的真实情绪。

后来我在听别人演讲时也看到演讲者哭泣，但这一次感觉却很尴尬。我想了很久才明白其中的差别。这位演讲者和观众分享自己在从军时的经历，他拿出几枚纪念币和奖章，然后突然失控就哭了起来。对观众来说，如果演讲者的情绪来得莫名其妙，这种感觉的确会让人很尴尬。

你有没有煎过蛋卷？煎蛋卷有一个要领，如果你把鸡蛋直接倒进热油里，鸡蛋马上会凝固成一团。正确的做法是用小火慢慢煎，逐渐加热油温。演讲中强烈情绪的表达也是这样，你应当在开头指明会有糟糕的情况发生。只要为个人情绪做出铺垫和预示，观众就会理解你的处境，不会胡思乱想。对我来说这是在演讲道路上取得的一个重大突破。

如果你研究过过去10年的国际演讲赛，然后精心设计自己的演讲词，结果可能会赢得大区赛甚至通过半决赛。但是决赛的结果就不一定了，因为每个进入决赛的选手都认真分析过以往的比赛，彼此之间的表现不分伯仲。在这种情况下要想取胜，演讲者必须放手一搏，拿出比别人更多的真实情感。如果你能让观众大笑或是感受到其他情绪，如哭泣或爱意，你就有更大的机会获胜，成为最有感染力的演讲者。

心得四：通过练习消除风险

很多人觉得我在国际演讲赛中身穿道具服装是个很冒险的举动。实际上进入决赛之前有五轮淘汰赛（俱乐部赛、地方赛、地区赛、大区赛和半决赛），每一轮比赛都比上一轮更正式。等我身穿道具服装进入决赛时，这已经是第五次故伎重演了。（大卫在前五次比赛中身穿医生制服，在决赛中身穿飞行员服装。）经过反复操练，这样的表现实在算不上冒险。

道具服装的使用也有很多规定，大多数成年人都不会身穿道具服装上台。我在演讲中要体现的是童年经历，穿成这样有助于在台上的灵活发挥同时又显得很真实。只有孩子会扮演医生，会拿着听诊器测心跳。

此外，有形的道具还能帮助你节省很多说明。当我在演讲结束时把杰姬的围巾双手伸向观众时（杰姬是大卫的童年好友，后因病去世），我根本不需要解释说明，因为围巾本身已经说明了我要表达的内容。我只要拿出这件道具，就能引发观众的情绪，把他们带回到故事当中。因为观众记得围巾在故事开头出现过，这样至少节省了30秒钟的说明。

心得五：让演讲中的亮点更真实更有意义

能进入国际演讲决赛的都是最优秀的演讲者，每个观众都希望聆听能够打动他们心扉的话语。因此，演讲者光说得好还不够，你必须要有让观众感觉眼前一亮的东西。当然，演讲中的亮点要适可而止，也不能做得太过火，让人感觉虚假做作。

纵观当今的演讲比赛，我发现选手们都倾向于过度表现，这样的经历我也有过一次。

在决赛演讲中我做了一个被绊倒的动作，很多观众以为我会像戴伦·拉克罗伊那样夸张地半天不起来，但是我没有，因为在演讲中控制好时间是决定能否成功的重要因素。如果你看过演讲录像，会发现我的情绪从兴高采烈迅速转移到失落低沉。我没有那么多时间去说明这种情绪的转变，这个动作不但帮我实现了转变，而且为故事的悲伤结局做好了铺垫。而且，这个动作还呼应了我的演讲主题，即早晚有一天我们都会跌倒和受伤。

心得六：做好比赛总结

大家可能不相信，我加入大师会第一年时根本不敢参加国际演讲赛。现在想起来，要是那时努力一下，或许能够进入第一届国际演讲大赛。那时候要是有几位过来人能鼓励我一下就好了。后来我决定参加第二届大师赛，在地区赛中获得第二名。第二年我继续参赛，在大区赛中获得第二名。直到第三次参加比赛，我才一路走到了最后。

那时并没有往届冠军给我指导，我也不知道这是国际演讲赛的惯例。不过换个角度来看这样或许也是一种优势，因为不知道这种情况反而让我能够打破常规。在一路参加比赛的过程中陪伴我的只有女友约瑟芬，每次

失败之后我们就坐下来认真分析哪些地方需要改进，哪些地方继续坚持。我们就是这么一点点摸索出来的，凭借自己的努力摸清了国际演讲赛的规则。

很多人觉得演讲赛最初几轮存在熟悉偏见，即使如此，失败之后你也要思考："这个人赢在哪里？"大多数情况下，演讲者的成功和偏见无关，他们能够获胜一定有比你出色的方面。

心得七：注意演讲中的演讲

我和女友每个周末都会一起看电影，一般都是在AMC、HBO等电视台或有线网观看。每看完一部电影我们都会讨论，分析为什么喜欢这个角色讨厌那个角色，为什么这个片子好看那个片子不好看。我们发现精彩的电影有一个特点，就是主要人物都有精彩的对白。如果你了解剧本编辑是怎么构思电影台词的，你的大师会演讲赛表现就不会很差。

另一个特点是，这种"点睛"式的台词往往很短，在整部电影中所占时间很少，例如杰克·尼克尔森在电影《义海雄风》中在证人席上的自白。可以说整部电影都是围绕这一亮点展开的。

我在决赛中的演讲也是这样设计的，如果你看过演讲录像，会发现我的演讲中另有一段演讲，即我在为杰姬伤心时妈妈说的那段话。实际上，我的整个演讲都是围绕这段话设计的，这段话传达了我要表现的全部信息。我在后面的行动都是按照妈妈的话去做的，这种表现方式不但感人，而且对观众来说富于新意。

心得八：你的故事要吸引所有观众

在参加国际演讲赛的过程中我有两个有趣的发现：一是大多数参赛选手都是男性；二是大多数组织者和评委，至少在得克萨斯地方赛中都是女性。通常，男性演讲者选择的题材无法有效地吸引女性观众。他们谈论的大多是如何克服自满心理，如何应对技术挑战，或是重建和父亲的关系。我在构思演讲内容时有过考虑，想更好地吸引女性观众和女性评委。但我没想到的是演讲引发的情感冲击对男性观众来说竟然也同样强烈。

为此我开始思考，哪些目标可以引发所有观众的共鸣而不会出现偏见呢？我首先想到的是母亲，因为人人都爱自己的母亲。从某种程度上说，从这个目标着手可以吸引台下的每一个观众。

乔克·埃利奥特（2011）

心得一：要给自己压力

要介绍赢得国际演讲赛的经验并不容易，因为我这么多年来见过不少很特别的情况。我成长于一个言行颇受约束的环境，和北美的文化背景完全不同。在北美人们习惯于自我炫耀，但对我来说要做到这一点实在很难。因此，我一直努力追求的目标是演讲本身。

在现实生活中做职业演讲人时，我无法做到像在大师会的讲台上看起来很自然的举动，那样做的话肯定会受人嘲笑。当然，这么说并不表示我会轻视大师会国际演讲赛冠军这一最高荣誉。我是个有37年经验的老会员了，而且准备一直坚持到生命最后一刻。对演讲者来说，大师会是一个非常好的训练营，它能帮助你学习如何在演讲中表现自如。但问题是大师会的训练很容易让你变得满足，成为优秀演讲者和糟糕演讲者并无二致，都

会让人感到习以为常。

因此，演讲者要想成长就必须跳出习以为常，必须给自己压力。演讲比赛和职业演讲都会让你感到紧张，特别是演讲比赛，它会让演讲者直接面对压力，从而提供绝佳的锻炼机会。此外，大师会的练习环境对演讲者也很有帮助，它能为你的表现提供富有建设性的评估。

心得二：明白你要说什么

演讲最关键的是你要弄清楚想说的内容，可惜的是很多人并不知道。与此相反，他们热衷的不是主题信息而是自己钟爱的几句表达，我也经常犯这个错误。实际上，精彩的台词或理念并不是演讲的主题，它只会让演讲者转移注意力。遇到这种情况时，你应当暂停下来冷静一下，然后对自己说："刚才的内容虽然很不错但并不适合这次演讲。"

找不到真正要说的主题，你的演讲就会缺乏重心，在观众心目中会变得无足轻重。老话讲，演讲之前找张纸写下要点，这个观点很有道理。当然，你的具体做法不一定是这样，但总的来说必须通过某种方式来提炼演讲的主题。例如，你可以通过个人直觉或是排练中得到的反馈来提炼演讲主题。可以说在确定明确无误的主题之前，你的演讲根本不会吸引观众的注意力。另外，你的演讲主题还必须有价值，对我来说空洞无物的主题毫无意义，你要向观众传达的必须是能够使他们受益的内容。

换句话说你必须充分了解观众，把自己关心的事物用观众关注的语言表现出来。对观众越了解，我距离他们的思想和情感就越近，我能使他们认同或接受我观点的速度就越快。

在大师会国际演讲赛中，你的主题信息必须具备普遍吸引力。有些演讲信息是主题型的，如阿富汗战争；当代事件和很多社会问题的时间跨度也不会超过5年、10年或15年。30年前我写的一篇关于澳大利亚沙滩爱好者的演讲，如今那里早已物是人非。这篇演讲只能唤起我们那代人的回忆，就算再有价值也不具备普遍吸引力。

在演讲赛中捧得冠军奖杯的人只有一个，但如果我的主题信息打动了1位、10位、100位、1000位或10000位观众，让他们回家之后还念念不忘，毫无疑问我也是冠军。我要做的不是改变人们的生活，而是给他们重新思考的机会，至于听完演讲后该怎么做，这完全取决于观众自己的选择。实际上在写作演讲稿时，我自己有时也会改变思考生活的方式，进而改变自己的行为。这也是演讲稿写作的一个好处，它能澄清你的思路，宣泄你的情绪，帮你卸下人生的包袱。

心得三：表达真实自我

很多参赛者都会研究以往的冠军演讲录像，一边看一边说：“哦，这个表情不错，那个动作挺好，我要把它们全展现出来，要有玛丽莲·梦露的笑容，索菲亚·罗兰的眼神……”但遗憾的是，结果我们总会发现他们的表情茫然空洞。这说明观看录像只是一种手段，它能帮助你关注趋势但无法为你提供具体指导和个人风格。

如果说某个演讲冠军的部分成功因素可以模仿，就好像歌舞大赛那样能够复制，毫无疑问我们会在下一届比赛中看到很多模仿者。这些模仿者的表现或许惟妙惟肖或许惨不忍睹，但无论成功与否他们都忽略了最重要的东西。诚然，冠军演讲中的确有一些可以反复应用的小招数，如语言组

织和肢体动作，但是别忘了最根本的要求是演讲者必须真实地表达自我。

我从来不用各种花招，也从来不用道具，我练习演讲时遵循的原则是在没有麦克风的完全黑暗的房间内发言。对我来说，演讲震撼人心的秘诀在于演讲者的话语，以及利用各种音调和肢体动作为这些话语营造的感官形象。例如，我总是利用动作和变化的音调对本质进行铺垫，然后才说出台词。要记住，本质才是观众回家后还会继续思考的东西。

总之，你要做的是把自己擅长的方面发挥好，这些方面无所谓对错。

比方说，你个子高就打篮球，个子矮就打台球，尽力做好对你来说最容易的事即可。这个道理同样适用于演讲者的声音和动作风格。我在冠军演讲“如此幸运”中几乎一动不动，非常安静，因为这就是我在生活中的本来面貌。尽管我知道这样做很极端，对我或许有利或许不利；尽管我知道观众都在议论我的演讲缺乏肢体语言，但我还是愿意去冒这个险，因为这就是最真实的我。

做脑科手术或许只有一种正确方法，但生活中其他事情可以有很多种正确方法。至于方法的取舍，这要取决于人物、事件、观众，甚至是当天的具体时间。比方说我在非正式午餐演讲中的表现，肯定和同一天正式晚宴上的演讲表现大相径庭。不但我的演讲内容不同，我的衣着和用语也会发生变化。实际上很多变化都是自动发生的，它只不过是我们应对不同环境所自发呈现出的不同人格。这就好比你跟老板说话是一个态度，跟你养的狗说话是另一种态度，跟你妈说话又是一种态度。你还是你，只不过根据不同的情形表现出了不同的风格。

心得四：从心智和情绪两方面打动观众

多年来我一直忽略了这一点，我的演讲太过学术化。我热衷于自己喜欢的内容，但是忽略了演讲题材和观众之间的情绪共鸣。实际上，成功的演讲既要引发观众的思考，也要引发观众的情感反应。

有一次在文莱，一位新会员的话让我感到很自豪。她说："你在观点和观众之间建立了沟通的桥梁。"我认为这句话非常非常重要。我做过很多年销售和营销工作，深知如果顾客不喜欢你，他们肯定不会购买你的产品。因此，演讲者必须努力赢得观众的尊重。因为观众以前没有接触过你，你必须在演讲中尽快赢得他们的好感和尊重，这样才能增加你在他们心目中的可信度。否则，他们会这样想："这家伙滔滔不绝在说什么？"如果观众有了这种想法，你就已经失败了。

在演讲中我总是从观众的角度考虑问题，努力了解他们的想法和感受，然后从这个基础上出发。通过调查和总结，我在美国的观众大多是中年人，他们多为中产阶级，有着中等收入，政治观点有些偏右。对于这个群体我几乎可以讨论任何话题，包括性、政治和宗教问题，但真正重要的不是话题本身而是处理话题的方式。显然，我在演讲中没必要一味得罪观众。稍微冒犯他们一下还可以，但经常这样做就会有很大的麻烦。实际上，你的演讲得罪观众反映出你的调研不够或是写作太粗心。另一方面，这种现象也表明演讲者不可能完全取悦每一位观众。即使你做得再好，也会有3%的观众讨厌你。有意思的是，这3%的观众通常都坐在会场前排，对演讲者怒目而视，挥手表示反对。（笑声）

心得五：明确、快速、巧妙地达到评定标准

我曾深入研究过国际演讲赛的评定标准并努力完成其中的每一项要求，但唯一的问题是我的做法不够正确。在演讲赛中评委要看的是非常具体的标准，你必须让他们明确意识到这些标准已经完成。你必须以非常明确的方式向评委传达这样的信息：“好，这一条达到了。”当然你也不能太直白，直接在演讲中这样说：“上面是我的引子，下面开始进入正文。”

如果我是观众，只要演讲有主题，我并不担心内容的组织和具体表现是怎样的。但评委不会这样想，他们必须根据评定标准打分。因此，你的主题信息必须尽早出现或是给他们一个有用的提示。

心得六：熟悉举办国情况

在几年前的国际比赛中，我提前一周来到美国，到10家俱乐部进行了参观和演讲。虽然花了不少钱和时间，但这样做帮助我很好地进行了适应。尽管有时也会遇到愚蠢的评估，但总的来说演讲中得到的反馈都很不错。最重要的是，提前适应能帮助你控制好演讲时间并熟悉语言差异。这样做能确保观众更好地了解你的演讲内容。

心得七：努力获得每一位观众的认可

我们的演讲主题中涉及“死亡”的内容实在太多，有些故事太过伤感以至于对演讲者和观众之间的关系产生了负面影响。在决赛演讲“如此幸运”中，我有意少谈和个人经历相关的细节，转而勾勒一系列可以让观众产生共鸣的情景。

例如在说到血脉亲人时，我说：“我们之间也会出现分歧，但每次我们都能克服这些问题。”在练习过程中，有位女观众跟我说：“你说的不

对，我跟家人的矛盾就从来没有解决过，听你说到这里我就没兴趣了。”后来我把这句话改成了：“但幸运的是我们家每次都能克服这些问题。”这样一改表明，我承认并不是每个人都能解决自己的家庭问题，希望这样可以吸引有不同意见的观众继续听下去。总之在整个演讲过程中，我要传达的语言和情景只有一个目的，即让观众感觉：“他说的就是我啊。”

成功演讲的奥秘：如何通过一个强大的演讲表达自己

Speaker,Leader,Champion：Succeed at Work through the Power of Public Speaking

（美）杰里米·唐诺文（Jeremey Donovan）　（美）瑞安·阿佛利（Ryan Avery）　著

毕崇毅　译

ISBN：978-7-111-52151-8

本书纸版由机械工业出版社于2015年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）